

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
LUIZ FERNANDO DE LIMA

ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO, ORIENTADAS À
SUSTENTABILIDADE, APROPRIADAS PELAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DO SUL DO BRASIL

CURITIBA

2013

LUIZ FERNANDO DE LIMA

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO, ORIENTADAS À
SUSTENTABILIDADE, APROPRIADAS PELAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DO SUL DO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração, área de Concentração
Estratégias e Organizações, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como parte das exigências para a
obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto.

CURITIBA

2013

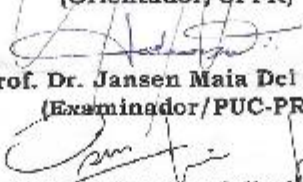
TERMO DE APROVAÇÃO


Luiz Fernando de Lima

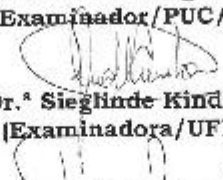
**"ALINHAMENTO ENTRE AS INTENÇÕES ESTRATÉGICAS E AS
PRÁTICAS DE GESTÃO, ORIENTADAS À SUSTENTABILIDADE,
APROPRIADAS PELAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO SUL DO
BRASIL"**

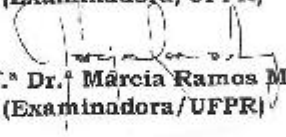
**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
(Examinador/PUC-PR)


Prof. Dr. Osiris Canciglieri Junior
(Examinador/PUC/PR)


Prof.ª Dr.ª Sieglinde Kindl da Cunha
(Examinadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Márcia Ramos May
(Examinadora/UFPR)

24 de julho de 2013

DEDICATÓRIA

*A minha amada esposa Rosana
e a meus queridos filhos
Rafael e Lucas.*

AGRADECIMENTOS

Durante o desenvolvimento deste doutorado, tive a grata satisfação de poder contar com o apoio e colaboração de muitas pessoas para que a realização deste projeto fosse viabilizada.

Assim, a todos aqueles que colaboraram, direta ou indiretamente, com o trabalho, sou profundamente grato. Agradeço especialmente:

A Deus, a vida, tudo que tenho, que sou e o que Ele colocou em meu caminho, familiares, amigos, colegas, professores, alunos e até mesmo os obstáculos, sempre me ajudando a transpô-los;

aos meus pais, Sebastião, *in memoriam*, e Irene, os ensinamentos e princípios que me passaram, desde o início de minha vida;

a minha esposa, Rosana, o incentivo, companheirismo e apoio em todas as horas;

aos meus filhos, Rafael e Lucas, o apoio e os momentos que os privei de minha companhia;

ao meu orientador, Professor Dr. Pedro José Steiner Neto, pelo incentivo, paciência e sabedoria que me dedicou na orientação deste trabalho;

aos professores, João Carlos da Cunha e Pedro José Steiner Neto, o esforço empreendido junto a seus pares para realização da oferta desta turma de doutorado;

aos professores, que ministraram as disciplinas necessárias à obtenção dos créditos requeridos pelo programa;

aos demais professores, funcionários e colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, o convívio, ensinamentos e amizade no transcorrer desses anos de estudo;

aos colegas do doutorado, Marcos Roberto Kuhl, Marlete Beatriz Maçaneiro e Sergio Luis Dias Doliveira a solidariedade, companheirismo e amizade, desenvolvidos em nossas viagens semanais;

aos demais colegas, Carlos Cesar Garcia Freitas, Marcos de Castro, Gilberto Grzeszczeszyn, Geversson Grzeszczeszyn, Paulo Sergio Syritiuk e Raquel Dorigan de Matos, o convívio e amizade;

aos colegas, Marcos Roberto Kuhl e Marlete Beatriz Maçaneiro, as discussões e sugestões que contribuíram para a construção deste trabalho;

à equipe da Empresa Tony Pesquisas o empenho e colaboração na fase de coleta de dados junto às cooperativas;

aos Senhores Gilson Martins da OCEPAR, Milton Dalago da OCESC e Virgílio Perius da OCERGS, a confiança e apoio junto às cooperativas de seus respectivos Estados;

às secretárias do Programa de Doutorado (PPGADM/UFPR), a dedicação ao atendimento de nossas necessidades acadêmicas;

aos colegas do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) o constante incentivo e compreensão;

aos membros da banca de qualificação do projeto, os professores Dr. Gustavo Abib e Dr. Marcos Wagner, pelas importantes observações e sugestões que contribuíram para o aprimoramento desta tese;

aos especialistas, a colaboração na avaliação e sugestões ao instrumento de pesquisa.

aos meus colegas e amigos do SESA/G, Sandra Mara Matuisk Matos, João Francisco Morozini e Gilmar Viana, pelo apoio e tranquilidade que me propiciaram junto à direção do Setor durante os anos do doutoramento;

às organizações cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil, a participação na pesquisa que propiciou a realização deste estudo.

RESUMO

As ciências sociais e as questões relativas à sustentabilidade não podem mais ser pensadas ou consideradas de forma isolada, seja pela academia, organizações empresariais ou sociedade. Uma visão mais emergente, que incorpora condutas sustentáveis aos processos de gestão nas organizações contemporâneas, vem se estabelecendo ao longo das últimas décadas, motivada, principalmente, pelos interesses da sociedade. Essa nova concepção da sociedade, pode-se dizer, passou a tomar corpo a partir da segunda guerra mundial, momento que também marcou para a humanidade o início de grandes transformações, sociais, políticas, tecnológicas, culturais e econômicas. Nesse contexto, desenvolve-se o conceito da sustentabilidade, o qual passa a orientar as organizações empresariais para mudanças estruturais e comportamentais. Para fazer frente às lacunas teóricas promovidas por essas mudanças, os estudos acadêmicos passam a dedicar-se ao desenvolvimento de apropriadas ferramentas de gestão, como por exemplo, as estratégias empresariais, enquanto instrumento administrativo para fazer frente aos novos paradigmas. Portanto, o presente estudo procura analisar as relações entre as estratégias empresariais e suas respectivas práticas de gestão, sob a lente da sustentabilidade, objetivando averiguar a existência, ou não, de alinhamento entre os dois construtos definidos para o estudo. Assim, foram verificados os construtos intenção estratégica e prática de gestão em relação ao tratamento atribuído pelas organizações cooperativas agropecuárias, nas dimensões ambiental, social e econômica. O referencial teórico do estudo foi constituído de forma a subsidiar o conhecimento dos conceitos de sustentabilidade e de estratégias empresariais. O estudo parte de uma ótica positivista e desenvolve-se em um processo dedutivo, de natureza descritiva e analítica. Para averiguar as relações entre os construtos, foram coletados dados por meio de levantamento (survey) junto a 81 cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil. O tratamento estatístico dos dados obtidos junto às cooperativas agropecuárias da amostra foi realizado com o uso do *software* SPSS. Empregou-se técnicas de Análise de Correlação, Análise da Variância, Teste *t*, Teste de Fisher *r to z*, Análise de Clouster, dentre outras. Os principais resultados obtidos no estudo indicam relação positiva de intensidade forte a muito forte, no alinhamento entre os construtos, intenções estratégicas e práticas de gestão em todas as dimensões da sustentabilidade. Quanto às variáveis intervenientes consideradas, perfil, porte, idade e localização, foi possível identificar que elas exercem diferentes influências nas relações entre os construtos, intenção e prática, em algumas das dimensões da sustentabilidade, embora apenas para algumas dessas variáveis.

Palavras-chave: Estratégias Empresariais. Práticas de Gestão. Sustentabilidade. Desempenho Sustentável. Cooperativas Agropecuárias.

ABSTRACT

The social sciences and sustainability issues can no longer be thought or considered in isolation, either by academia, business organizations or society. A more emerging view that incorporates sustainable pipeline management processes in contemporary organizations, has established itself over the past decades, driven primarily by the interests of society. This new conception of society, it can be said, began to take shape after the second world war, which also marked the moment for humanity the beginning of great changes, social, political, technological, cultural and economic. In this context, develops the concept of sustainability, which shall advise the business organizations for structural and behavioral changes. To cope with the theoretical gaps promoted by these changes, academic studies are devoting itself to the development of appropriate management tools, such as business strategies, while administrative tool to tackle new paradigms. Therefore, this study seeks to analyze the relationship between business strategies and their management practices, through the lens of sustainability, aiming to determine the existence, or not, the alignment between the two constructs defined for the study. Thus, the constructs were verified strategic intent and practice of management in relation to the treatment given by the agricultural cooperative organizations, the environmental, social and economic dimensions. The theoretical framework of the study was set in order to support knowledge of sustainability concepts and business strategies. The study is part of a positivist perspective and develops into a deductive process, descriptive and analytical in nature. To investigate the relationships between constructs, data through survey (survey) along with 81 agricultural cooperatives in southern Brazil were collected. The statistical treatment of the data obtained from the agricultural cooperatives of the sample was performed using the SPSS software. We used the correlation analysis, analysis of variance, t test, Fisher test techniques to r , z , Analysis Clouster, among others. The main results obtained in this study indicate a positive relationship strong to very strong intensity, the alignment between the constructs, strategic intentions and management practices in all dimensions of sustainability. As for intervening variables considered, profile, size, age and location, we found that they exert different influence on the relations between constructs, intention and practice in some of the dimensions of sustainability, although only some of these variables.

Keywords : Business Strategies. Management Practices. Sustainability. Sustainable performance. Agricultural Cooperative.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Representação Gráfica da Sustentabilidade	34
FIGURA 02: Distribuição da Renda no Mundo	37
FIGURA 03: O Que é Estratégia	53
FIGURA 04: Elementos Críticos na Gestão Estratégica das UNs.	58
FIGURA 05: Inter-relacionamento entre os Blocos de Construção da Pesquisa.....	66
FIGURA 06: Modelo Teórico Completo	71

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁF.01: Distribuição das Cooperativas Agropecuárias por Região Geográfica.....	82
GRÁF.02:Distribuição dos Cooperados nas Cooperativas Agropecuárias por Região	82
GRÁF.03: Distribuição de Empregos Diretos em Cooperativas Agropecuárias por Região	83
GRÁF.04: Distribuição das Empresas pelos Mercados de Atuação	94
GRÁF.05: Distribuição das Empresas pelo Percentual de Industrialização de Produtos <i>In Natura</i>	95
GRÁF.06: Diferença entre as Médias das Intenções Estratégicas e das Práticas de Gestão.	108
GRÁF.07: Comparativo das Médias dos Construtos	110
GRÁF.08: Demonstração das Diferenças entre as Médias	111
GRÁF.09: Demonstração das Diferenças entre as Médias da Intenção e da Prática	116
GRÁF.10: Agrupamento das Cooperativas pela Análise de Cluster.....	127
GRÁF.11: Médias dos Construtos por grupamento.....	128

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Indicadores de Sustentabilidade (<i>Perform</i> 2002)	64
QUADRO 02: <i>Esquema Representativo do Delineamento do Estudo</i>	68
QUADRO 03: Autores que Fundamentam os Aspectos Metodológicos.....	68
QUADRO 04: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Intenção Estratégica Ambiental”	73
QUADRO 05: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Intenção Estratégica Social”	74
QUADRO 06: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Intenção Estratégica Econômica”	75
QUADRO 07: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Prática de Gestão Ambiental”	76
QUADRO 08: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Prática de gestão Social”	77
QUADRO 09: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Práticas de Gestão Econômica”	78
QUADRO 10: Panorama das Cooperativas Agropecuárias por Região de 2011	81
QUADRO 11: Distribuição Nacional das Cooperativas por Ramo de Atividade (2011)	84
QUADRO 12: Distribuição das Cooperativas Agropecuárias na Região Sul do Brasil	85
QUADRO 13: Classificação das Organizações por Porte e Faturamento	97
QUADRO 14: Regras Práticas sobre a Dimensão do Coeficiente Alfa de Cronbach	99
QUADRO 15: Interpretação do Coeficiente de Correlação	113
QUADRO 16: Teste de Wilcoxon para as Variáveis nas Três Dimensões da Sustentabilidade	122
QUADRO 17 – Teste de Wilcoxon para os Construtos nas Três Dimensões da Sustentabilidade	123
QUADRO 18 – Resumo do Resultado do Teste das Hipóteses	125

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Tipos de Estratégias Corporativas	56
TABELA 02: Caracterização dos Respondentes a partir do Cargo Ocupado	92
TABELA 03: Caracterização do Respondente por Tempo na Cooperativa e no Cargo	93
TABELA 04: Proporção do Tempo de Atuação no Mercado.....	94
TABELA 05: Proporção da Origem dos Principais Produtos	96
TABELA 06: Representatividade da Amostra	97
TABELA 07: Classificação do Porte das Organizações da Amostra	97
TABELA 08: Construto Intenção Estratégica na Dimensão Ambiental	100
TABELA 09: Construto Intenção Estratégica na Dimensão Social	101
TABELA 10: Construto Intenção Estratégica na Dimensão Econômica	102
TABELA 11: Construto Práticas de Gestão na Dimensão Ambiental	103
TABELA 12: Construto Práticas de Gestão na Dimensão Social	104
TABELA 13: Construto Práticas de Gestão na Dimensão Econômica	105
TABELA 14: Médias e Desvio Padrão Médio dos Construtos	109
TABELA 15: Avaliação das Diferenças pelo Teste t	112
TABELA 16: Resultado da Análise de Correlação	114
TABELA 17 :Correlação entre as Dimensões no Construto Intenção Estratégica	114
TABELA 18 :Correlação entre as Dimensões no Construto Práticas de Gestão	115
TABELA 19: Avaliação das Diferenças das Médias entre Intenção e Prática em cada Dimensão	115
TABELA 20:Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Localiz ..	117
TABELA 21: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Idade	118
TABELA 22: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Porte	119
TABELA 23: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Perfil	120
TABELA 24: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Localiz	123
TABELA 25: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Idade	124
TABELA 26: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Porte	124
TABELA 27: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Agrupamento	125
TABELA 28: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Perfil	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA – Análise de variância;

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento;

CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento;

CSN - Companhia Siderúrgica Nacional

DC – Desempenho Conceitual;

DNA – Desoxirribonucleico;

DO – Desempenho Operacional;

DSE – Desempenho Sustentável Empresarial;

ECO 92 - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento;

GEE – Gases de Efeito Estufa;

GRI - Global Reporting Initiative;

MIT – *Massachusetts Institute Technology*;

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil;

OCEPAR – Sindicato - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná;

OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina;

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul;

OI – Organização Industrial;

OIT – Organização Internacional do Trabalho;

ONU - Organização das Nações Unidas;

PERFORM – *Sustainability Performance Benchmarking*;

P/L - Preço/lucro;

P/VPA - Preço/Valor patrimonial;

ROA - Retorno sobre os Ativos;

ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido;

ROS - Retorno sobre as Vendas;

RBV - *Resource Based View*;

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo;

SGA - Sistema de Gestão Ambiental;

SICOGA - Sistema Contábil Gerencial Ambiental;

Sig – Nível de significância;

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*;

UFPR – Universidade Federal do Paraná;

VBR – Visão Baseada em Recursos;

VC – Variável de controle;

VD – Variável dependente;

VI – Variável Independente;

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	18
1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA	18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2. Objetivos Específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	25
1.3.1 Justificativa Teórica	25
1.3.2 Justificativa Prática	25
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
 CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1. SUSTENTABILIDADE	28
2.1.1. Histórico e Conceituação da Sustentabilidade	29
2.1.2 Dimensões da Sustentabilidade	34
2.1.2.1 Dimensão Econômica	35
2.1.2.2 Dimensão Social	36
2.1.2.3 Dimensão Ambiental	38
2.1.2.4 Considerações Gerais sobre as Dimensões da Sustentabilidade	39
2.1.3 Sustentabilidade e Desempenho Organizacional	41
2.1.3.1 Sustentabilidade e o Desempenho Econômico	42
2.1.3.2 Sustentabilidade e o Desempenho Social	43
2.1.3.3 Sustentabilidade e o Desempenho Ambiental	44
2.1.3.4 Considerações Gerais sobre Sustentabilidade e Desempenho Organizacional	44
2.2 ESTRATÉGIAS	45
2.2.1 Definições e Conceitos	46
2.2.2 Classificação das Abordagens às Estratégias	48
2.2.2.1 Classificação das Estratégias para Miles e Snow (1978)	49
2.2.2.2 Classificação das Estratégias para Mintzberg et al.(1999)	50
2.2.2.3 Classificação das Estratégias para Whittington (2002).....	51
2.2.3 Tipos de Estratégias Organizacionais	53
2.2.3.1 Estratégia Corporativa	54

2.2.3.2 Estratégias de Unidades de Negócios (UNs)	56
2.2.3.3 Estratégia Funcional	58
2.2.4 Estratégias de Sustentabilidade	58
2.2.4.1 Estratégias de Sustentabilidade Econômica	59
2.2.4.2 Estratégias de Sustentabilidade Social	61
2.2.4.3 Estratégias de Sustentabilidade Ambiental	62
2.2.4.4 Considerações Gerais sobre Estratégias Empresariais de Sustentabilidade	62
CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	66
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	69
3.3 CONSTITUIÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA	69
3.4 MODELO TEÓRICO	70
3.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	72
3.6 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA E APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	80
3.6.1 Caracterização da População de Pesquisa	80
3.6.1.1 O Setor Cooperativista Agropecuário do Sul do Brasil	84
3.6.2 Instrumento de Coleta de Dados	86
3.6.2.1 Instrumentação	86
3.6.2.2 Validade e Confiabilidade das Escalas e Pré-teste	87
3.6.2.3 Seleção da Amostra	89
3.6.2.4 Processo de Encaminhamento dos Questionários	89
CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	91
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA, DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES	91
4.1.1 Caracterização da Amostra de Pesquisa	92
4.1.1.1 Caracterização dos Respondentes	92
4.1.1.2 Caracterização das Organizações	93
4.2 VERIFICAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	98
4.2.1 Estatística Descritiva	98
4.2.1.1 Construto Intenção Estratégica	99

4.2.1.1.1 Construto Intenção Estratégica na Dimensão Ambiental	99
4.2.1.1.2 Construto Intenção Estratégica na Dimensão Social	101
4.2.1.1.3 Construto Intenção Estratégica na Dimensão Econômica	102
4.2.1.2 Construto Práticas de Gestão	102
4.2.1.2.1 Construto Práticas de Gestão na Dimensão Ambiental	103
4.2.1.2.2 Construto Práticas de Gestão na Dimensão Social.....	104
4.2.1.2.3 Construto Práticas de Gestão na Dimensão Econômica	105
4.2.1.3 Considerações Gerais sobre os Construtos Intenções Estratégicas e Práticas de Gestão	106
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	109
4.3.1 Composição e Verificação dos Construtos	109
4.3.2. Testes, Verificações e Tabelas de Referência	112
4.3.3 Análises dos Dados	113
4.3.3.1 Análises de Correlação	113
4.3.3.2 Análise do Impacto das Variáveis Intervenientes nos Resultados	116
4.3.3.3 Verificação das Hipóteses	121
4.3.3.3.1 Hipótese H1	121
4.3.3.3.2 Hipótese H2	122
4.3.3.3.3 Hipótese H3.....	123
4.3.3.3.4 Resumo do Resultado do Teste das Hipóteses	125
4.3.3.4 Considerações Adicionais	126
 CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	 130
5.1 PROBLEMA DE PESQUISA E PERGUNTAS ADJACENTES	130
5.1.1 Problema de Pesquisa	130
5.1.2 Perguntas Adjacentes	131
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	133
5.2.1 Limitações do Estudo	133
5.2.2 Sugestões para Estudos Futuros	133
5.3 CONCLUSÃO	133
 REFERÊNCIAS	 136
APÊNDICE “A”	149

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo proporcionar ao leitor uma contextualização do tema proposto e uma visão geral sobre a problemática a ser enfrentada pelo estudo. Para tanto, serão abordados alguns conceitos necessários ao tratamento dos construtos a serem investigados na tese.

1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA

Uma elevação nas taxas de crescimento populacional, especialmente, nos países em desenvolvimento e em menor escala dos países subdesenvolvidos, tem sido verificada nas cinco últimas décadas, por organizações internacionais como a ONU – Organização das Nações Unidas, em relatórios da Comissão sobre População e Desenvolvimento. Conforme Nunes (1994), esse crescente aumento da população mundial nas últimas décadas deu-se em razão de alguns fatores como: melhorias no serviço de saúde pública; redução das taxas de mortalidade; aumento das taxas de natalidade; melhores condições de saneamento básico e outros como o êxodo rural. Essa nova configuração geográfica da população mundial, somada a uma melhoria nos níveis de renda das populações desses países em crescimento, acabaram por levar a comunidade empresarial à necessidade de uma expressiva ampliação de seus parques industriais, com vistas a atender às novas demandas que se apresentavam, motivadas por essa expansão demográfica.

Paralelamente ao crescimento do setor industrial, verifica-se o surgimento de algumas preocupações na sociedade, entre as quais se evidenciam as questões relacionadas à preservação ambiental e à valorização do ser humano, tanto pensadas de forma isolada, como em conjunto com aspectos econômicos, passando, dessa forma, a influenciar os processos operacionais e de gestão das organizações empresariais. (LIMA, 1997)

Essas novas demandas sociais, conforme Cavalcanti (1994) amadurece com os debates que foram promovidos em torno dessas temáticas, integrando-se sob a temática da sustentabilidade, sob a ótica de três dimensões, a ambiental, a social e a econômica. Para Lima (1997), esse novo paradigma, definido por sustentabilidade desperta forte interesse da academia e da sociedade, dando início a uma nova frente de estudos contemporâneos que levam à construção de um conjunto de princípios, normas e leis, que passam a orientar as ações da sociedade e das empresas.

O paradigma, conforme Kraemer (2005), que levou a sociedade a preocupar-se com a importância da preservação do planeta e a busca pela melhoria dos padrões de qualidade de vida, também passa a estabelecer para as organizações empresariais a importância de considerar efetivamente a inclusão de práticas sustentáveis na formulação do seu planejamento estratégico, adequando suas ações à nova realidade social.

Na concepção de Blackburn (2007), o entendimento, pela comunidade empresarial, em termos globais, ainda é incipiente, diante do pequeno número de empresas que consegue visualizar as possíveis oportunidades de valorização de seus ativos ao aderir a uma prática de gestão voltada para o desenvolvimento sustentável. Para o autor, quando a corporação se dispõe a operar firmemente sob os princípios da sustentabilidade, esta tende a ser considerada pela sociedade como uma organização confiável, pelo que poderá colher dividendos, em razão da agregação de valor às suas práticas empresariais.

Para Blackburn (2007), uma grande parcela da responsabilidade pela difusão da importância, para que as organizações produtivas e a sociedade considerem a sustentabilidade em suas ações cotidianas, reside na capacidade de iniciativa daqueles que exercem papel de liderança, a exemplo do que fizeram Tony Blair – Primeiro Ministro do Reino Unido e Kofi Annan – Secretário Geral da Organização das Nações Unidas, que durante seus mandatos incentivaram e viabilizaram a criação de Instituições públicas e privadas voltadas para a promoção de um desenvolvimento sustentável.

Para Galaskiewicz e Burt (1991), as empresas tendem a agir de forma responsável, se as instituições normativas e culturais atuarem firmemente na criação de um conjunto adequado de incentivos que as conduza a tal comportamento. Para o autor, a ação da sociedade, organizada através de suas representações, é que fará com que as organizações produtivas se adaptem aos padrões estabelecidos.

Para Kraemer (2005, p. 2)

O mundo corporativo tem um papel fundamental na garantia de preservação do meio ambiente e na definição da qualidade de vida das comunidades e de seus funcionários. Empresas socialmente responsável geram, sim, valor para quem está próximo. E, acima de tudo, conquistam resultados melhores para si próprias. A responsabilidade social deixou de ser uma opção para as empresas. É uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência.

Pelo lado empresarial, conforme Blackburn (2007), em contraposição aos argumentos apresentados pela sociedade organizada, é comum o entendimento nesse meio de que não haverá uma ação efetiva voltada à preservação ambiental ou para a valorização social sem que se considere, primeiramente, uma condição econômica saudável. É possível, que de certa

forma, tal concepção, *a priori*, obstaculize a ideia de pensar a sustentabilidade, de forma equilibrada, em todas as suas dimensões, ocasionalmente, opondo-se à adoção plena do conceito e sua total integração à organização.

Argumentam Zylbersztajn *et al.* (2010) que conceber sustentabilidade corporativa implica adotar um modelo de gestão de negócios que considera na tomada de decisão, além da dimensão econômico-financeira as dimensões ambiental e social. Tal concepção, conforme o autor, parte da observação de que as atividades produtivas podem gerar, simultaneamente, externalidades positivas e negativas no desenvolvimento econômico-social. Como externalidades positivas, por exemplo, pode-se citar a instalação de uma indústria ao promover geração de divisas; receita tributária para a localidade; emprego e renda para a população. E como externalidades negativas, por exemplo, o fato de essa mesma empresa vir a promover: poluição do ar, poluição sonora, o crescimento desordenado da localidade em razão de uma interferência não planejada.

Nesse contexto da sustentabilidade o presente estudo inclui suas preocupações com as cooperativas agropecuárias, por considerar os seguintes aspectos: nas questões relacionadas à dimensão ambiental, em razão da ocupação e exploração do solo estar intimamente vinculadas às práticas agrícolas e pecuárias; nas questões relacionadas à dimensão social, em razão do envolvimento e influência que promove na grande quantidade de pessoas e comunidades com as quais as cooperativas interagem; e nas questões relacionadas à dimensão econômica pela geração e movimentação de expressivos valores financeiros, bem como, pela geração de emprego e renda. Somado a esses aspectos, é importante salientar que as cooperativas, em geral, são organizações diferenciadas das demais, especialmente, em relação a sua composição societária e objetivos, exigindo das respostas aos problemas enfrentados pelas organizações, soluções mais elaboradas e discutidas, aumentando o tempo para resposta. Dessa forma, nota-se a necessidade de essas organizações melhor conhecerem suas estratégias e práticas.

Em meio a essa transformação no mundo empresarial contemporâneo, um tema que passa a assumir relevante importância é a estratégia. Para desenvolver os conhecimentos científicos dessa área, diversos foram os estudiosos que se dedicaram à tarefa, além de orientar e difundir esse conhecimento, como: Chandler, A.D. (1962); Ansoff, I (1965, 1990); Hannan, M. T.; Freeman, J. (1977); Miles, R. E.; Snow, C. C. (1978); Porter, M. (1980, 1986, 1996, 1999); Mintzberg, H. (2000, 2001)); Prahalad, C.K. (1990, 2005); Barney, J (1991); Hamel, G. (1995); Whittington, R. (2002); Mintzberg, H.; Lampel, J.; Ghoshal, S.; Quinn, J.

B. (2006); Ghuemawat, P. (2007), e outros, a recomendarem seus ensinamentos e exemplos com as mais diferentes finalidades, que vão desde o objetivo acadêmico ao empresarial.

Apesar de muitos estudos terem sido desenvolvidos sobre o tema estratégia, é entendimento de alguns autores como Whittington (2002), Mintzberg (2006) e Prahalad (1990) que definir ou explicar “o que é estratégia”, não é tarefa das mais fáceis. Com o intuito de produzir conhecimento conceitual do tema, alguns estudiosos se propuseram a classificar ou agrupar as várias correntes do pensamento estratégico, de acordo com características que lhes são peculiares, como por exemplo, Miles, R. E.; Snow C. C. (1978), Mintzberg, H; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000), Whittington, W. (2002).

A classificação proposta por Miles e Snow (1978) considera que a obtenção do sucesso da organização resulta de um contínuo processo de adaptação ao ambiente, denominado pelos autores como ciclo adaptativo, que define aspectos internos e externos, respectivamente, relacionados às capacidades internas e às estratégias da organização.

Miles e Snow propõem um agrupamento dos problemas organizacionais em três conjuntos de problemas, para os quais se deverá dispensar especial atenção: problema empresarial ou empreendedor; problema de engenharia ou tecnológico e problema administrativo ou de estrutura. Para os autores, a coerência no tratamento dos três tipos de problemas do ciclo adaptativo é que define os resultados da empresa. Ainda para eles, o ciclo adaptativo é que define as diferentes posturas ou tipos estratégicos, baseando-se nas respostas que as empresas dão ao problema.

A classificação proposta por Miles e Snow (1978) indica a existência de quatro perfis estratégicos diferentes: perfil estratégico defensivo – as empresas focam na qualidade de seus produtos, no controle centralizado da tomada das decisões e seus processos operacionais ocorrem em grau relativamente alto de formalização; perfil estratégico analista – neste, a empresa procura localizar novos produtos e oportunidades, mantendo uma base estável de produtos e clientes; perfil estratégico prospector – neste perfil, as empresas criam mudanças e incertezas ambientais e desenvolvem múltiplas tecnologias; perfil estratégico reativo – este perfil exhibe um comportamento mais inconsciente em relação aos demais perfis estratégicos, é uma espécie de não estratégia, a empresa responde somente quando pressionada pelas forças competitivas e não arriscam em novos produtos ou serviços.

Miles e Snow (1978) classificam a orientação estratégica das organizações com base em suas ações, respostas aos problemas. Das quatro categorias apresentadas, somente a reativa considera-se na atualidade, não apresenta orientação estratégica, as demais apresentam orientação estratégica.

Outra forma de classificação das estratégias é apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) na qual a classificação das perspectivas estratégicas está distribuída em dez escolas assim dispostas: Escola do Design (processo de concepção); Escola do Planejamento (processo formal); Escola do Posicionamento (processo analítico); Escola do Empreendedorismo (processo visionário); Escola Cognitiva (processo mental); Escola do Aprendizado (processo emergente); Escola do Poder (processo de negociação); Escola Cultural (processo social); Escola Ambiental (processo reativo); e Escola da Configuração (processo de transformação).

A classificação proposta por Whittington (2002) define-se por quatro perspectivas genéricas para uma classificação das correntes do pensamento estratégico, as quais permitem, segundo ele, juízo próprio àquele que analisa a estratégia, assim como, possibilita sua aplicação a acontecimentos e procedimentos não padronizados. Sua proposta consiste na classificação das estratégias em quatro grandes grupos ou formas de abordagem, denominadas: Abordagem Clássica, baseada no planejamento racional, fundamentado no esforço de reunir informações e aplicar técnicas apropriadas; Abordagem Evolucionária, que se apoia na metáfora da evolução biológica, o processo competitivo é que seleciona as empresas mais aptas a sobreviver; Abordagem Processualista, que dá ênfase à natureza imperfeita do ser humano e aloja, usualmente, a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados; e Abordagem Sistêmica, que considera os fins e os meios adotados pela estratégia ligados às culturas e poderes dos sistemas sociais, em que ela se desenvolve. Para WHITTINGTON, (2002, p. 15) “Cada abordagem tem, portanto, sua própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento”.

Para Whittington (2002), a abordagem clássica é a que comporta o maior número de aspectos ou elementos de maior ênfase, diretamente considerados no processo de formação da estratégia como, liderança, decisão, planejamento, inovação, internacionalização e organização e, com menor ênfase, preocupa-se, também, com a diversificação. Portanto, com exceção da possibilidade da mudança estratégica, preocupação considerada pelas abordagens evolucionária e processual, a abordagem clássica atende a todos os aspectos que as demais abordagens atendem.

A consideração dos elementos elencados pelo autor, tanto os apontados como de maior ênfase, como os apontados de menor ênfase, em geral, são apropriados por autores que se identificam com a visão clássica da estratégia, que na sua ótica comporta os instrumentos que conduzem a organização à eficiência e a eficácia no desenvolvimento de suas atividades, que por sua vez se constituem em requisitos fundamentais para a obtenção da vantagem

competitiva no longo prazo, alvo perseguido pelos adotantes dessa corrente de pensamento, na formulação das estratégias organizacionais.

Em meio a uma nova concepção na formulação das estratégias organizacionais, trazida pela sustentabilidade, gradativamente as organizações são levadas a considerar as dimensões social e ambiental, paralelamente à dimensão econômica em seus planejamentos. Observam Matitz e Bulgacov (2011) que a administração defronta-se com uma perspectiva diferente na avaliação do seu desempenho, indo para além da simples apuração dos resultados financeiros em direção a uma avaliação multidimensional.

Conforme Ensslin (2006), as demandas de mercado e a competitividade têm exigido das organizações uma busca constante pela excelência, levando a preocupações diversas, como por exemplo, à responsabilidade social de forma a atender aos interesses da coletividade, ferramenta que tem influenciando o desempenho organizacional, gerando novas oportunidades. De acordo com Pearson e Barnes (1999), a avaliação do desempenho ambiental não deve se limitar a relatórios, mas ser multidimensional, representada por múltiplos indicadores de desempenho. Argumentam Bollmann e Marques (2000) que é importante que os indicadores ambientais não sejam medidos isoladamente, mas sim criar índices que os relacionem e ponderem, formulando um caminho para o desempenho ambiental global, o que possivelmente influirá no desempenho global da organização.

Conforme Rezende *et al.* (2007), esse quadro configura uma nova demanda por conhecimento, motivada pela necessidade das organizações em realizar a mensuração de seu desempenho sob a lente da sustentabilidade, não somente medindo seu desempenho em cada uma das dimensões, mas em termos do equilíbrio dos investimentos e dos retornos com a inclusão de práticas sustentáveis nas suas ações estratégicas.

Para Greiner *et al.* (2001a), é fundamental para a organização a correta aplicação dos indicadores para a mensuração de seu desempenho, pois isso propiciará maior conhecimento sobre seus pontos críticos, permitindo a adequada intervenção na gestão dos processos. É importante salientar que as medições de desempenho, de acordo com suas finalidades e objetivos, sempre estiveram presentes em nossa sociedade, principalmente nas organizações. De acordo com Greiner *et al.* (2001a), a importância das medições do desempenho, reside na própria sobrevivência da organização, ao possibilitar a reorientação de seus mecanismos de gestão objetivando a otimização do uso dos recursos disponíveis.

Conforme Porter e Kraemer (2006), para que a empresa alcance o sucesso esperado, faz-se necessário que ela detenha expertises e qualificações, bem como imprima cobranças diversas em cada estratégia. Para os autores, o sucesso empresarial será decorrente dos

diferenciais do modelo organizacional, dos modelos diferentes de investimentos e dos tipos desiguais de lideranças e culturas de aprendizagem.

O conceito de sustentabilidade, conforme Bebbington (1994), desde o seu surgimento e, com maior ênfase nas duas últimas décadas, vem promovendo diversas transformações nas organizações, levando-as a repensar suas formas de gestão, processos, procedimentos e relacionamentos, requerendo adaptações em todos os níveis da corporação: relacional, estrutural e operacional. Para Bebbington (1994), em todos esses níveis, as mudanças pedem por flexibilidade, compreensão, iniciativa e conhecimento, características que poderão ser obtidas pelo desenvolvimento de adequados mecanismos de gestão, originados a partir da avaliação do desempenho organizacional.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste no alvo estratégico que se pretende atingir ao final deste estudo e, para isso, foram fixados alguns objetivos específicos que se constituem nas metas operacionais, etapas de trabalho que devem ser desenvolvidas para que o objetivo geral seja atingido.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar o alinhamento entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão, apropriadas pelas Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil, nas dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, identificando defasagens e comprometimentos das organizações em relação aos construtos em cada uma das dimensões.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar as cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil de acordo com: tempo de atuação no mercado; perfil de atuação (agrícola ou pecuário); porte, relacionado ao faturamento e número de colaboradores; localização do mercado de atuação; e percentual de industrialização de seus produtos *in natura*;
- levantar a intensidade com que as intenções estratégicas, relacionadas às dimensões da sustentabilidade são apropriadas pelas Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil;

- levantar a intensidade com que as práticas de gestão, relacionadas às dimensões da sustentabilidade são apropriadas pelas Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil;
- verificar os relacionamentos entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão nas dimensões econômica, social e ambiental.

1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Considerando o contexto social, econômico e político da atualidade, diversos foram os fatores que motivaram a escolha da temática proposta, entre os quais se encontram: pertinência ao estudo do tema sustentabilidade; a dissonância, quase sempre presente, entre as intenções e as práticas nas organizações; ampliação do arcabouço legislativo que trata do tema sustentabilidade; a representatividade do setor na economia nacional; o fato das atividades desenvolvidas pelas Cooperativas Agropecuárias estarem intimamente ligadas às dimensões da sustentabilidade.

1.3.1 Justificativa Teórica

Ao verificar a literatura utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, percebe-se uma lacuna teórica em razão da exiguidade de estudos acadêmicos que se destinem a produzir conhecimentos necessários às organizações cooperativas do tipo agropecuárias e, em especial que tratem da mensuração das relações entre estratégias e práticas de gestão nas dimensões da sustentabilidade.

Ressalta-se a importância da pesquisa pelo fato de as cooperativas fazerem parte de um segmento empresarial diferenciado das demais organizações, sejam elas públicas ou privadas, particularmente, em relação a alguns aspectos como, composição societária, forma de gestão, objetivos, processo decisório e outros, fazendo com que haja a necessidade do desenvolvimento de conhecimento específico, aplicável a esse tipo de empresa.

1.3.2 Justificativa Prática

De acordo com informações obtidas junto a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - OCEPAR, Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS, a Região Sul do Brasil possui 301 Cooperativas

Agropecuárias, as quais participam de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento, industrialização e comercialização da produção agrícola e pecuária regional, respondendo por uma importante parcela na geração do PIB de seis Estados.

O Estado do Paraná, conforme a OCEPAR, possui 81 cooperativas agropecuárias, às quais são associados mais de 140 mil cooperados. A estrutura de armazenagem das cooperativas agropecuárias responde por mais da metade da capacidade de armazenamento do Estado e seus resultados econômicos em 2011 contribuíram com aproximadamente 11% na formação do PIB do Estado. Ainda em 2011, o ramo agropecuário gerou a ocupação de 1,5 milhão de postos de trabalho. O volume financeiro realizado pelas cooperativas agropecuárias em 2012 foi de aproximadamente 37 bilhões de reais.

No Estado de Santa Catarina, conforme dados da OCESC, existem hoje 54 cooperativas agropecuárias no Estado, às quais estão associados mais de 67 mil cooperados que geram aproximadamente 28.000 postos de trabalho diretos. O volume financeiro realizado pelas cooperativas agropecuárias em 2012 foi de aproximadamente 11,19 bilhões de reais.

No Estado do Rio Grande do Sul, conforme a OCERGS, existem hoje 166 cooperativas agropecuárias, às quais estão associados aproximadamente 273 mil cooperados, gerando mais de 30 mil empregos diretos. Somente o ramo agropecuário do Estado gerou um faturamento de 18,7 bilhões de reais em 2011.

Portanto, considerando a expressiva importância do ramo cooperativista agropecuário no cenário sócio econômico dos Estados que compõem a Região Sul do Brasil, entende-se que isso se constitua em forte elemento para justificar a realização de um trabalho voltado especificamente para as organizações cooperativas do ramo agropecuário, considerando o fato das atividades desenvolvidas por essas organizações estarem intimamente relacionadas às questões ambientais.

Outros aspectos que cercam a justificação desta pesquisa estão associados ao aumento na rigorosidade das legislações ambiental e social, às inconstâncias econômicas do mercado em que as cooperativas predominantemente atuam, *commodities*, impondo a essas organizações, preocupações de ordem legal e operacional, fazendo-se necessário melhor conhecer seus processos administrativos e procedimentos operacionais, com vistas a adequar suas políticas empresariais às novas realidades contemporâneas, como o desenvolvimento sustentável.

Paralelamente às justificativas apresentadas, entende-se também, que é papel da academia promover conhecimento científico que objetive trazer soluções aos problemas do cotidiano na sociedade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa, para melhor atender à necessária organização acadêmica, bem como para dar maior clareza e entendimento ao leitor, será dividido em cinco capítulos. O primeiro dedicado à introdução, dando início ao tratamento da temática proposta, seguida da delimitação do tema e problema de pesquisa, da apresentação dos objetivos, das justificativas: teórica e prática que levaram à escolha do tema e do cronograma para realização do estudo.

No segundo capítulo, referencial teórico, será realizada uma abordagem na literatura que trata dos principais conceitos relacionados à temática proposta: sustentabilidade e estratégia, assim como de outros conceitos que se vinculam de forma indireta ao tema e que necessitarão ser considerados para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

O terceiro capítulo destina-se a relatar os aspectos que delineiam e delimitam o estudo, é especificado o problema que será enfrentado pela pesquisa. Serão apresentadas as hipóteses de pesquisa, as perguntas adjacentes ao problema de pesquisa, o modelo teórico, a descrição do método de trabalho e os instrumentos metodológicos empregados em seu desenvolvimento. No encerramento do capítulo, serão apresentadas as descrições: dos pressupostos epistemológicos básicos assumidos no estudo referente à abordagem metodológica adotada; a descrição da população investigada na pesquisa; o instrumento de pesquisa e a estratégia a ser utilizada na coleta dos dados.

No quarto capítulo, serão apresentados os dados obtidos pelo levantamento (*survey*), conduzido junto às cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil. Na sequência, é apresentada a caracterização da amostra pesquisada, a verificação dos dados, e as considerações sobre as relações verificadas entre a intenção estratégica e as práticas de gestão, nas dimensões do desempenho sustentável.

O quinto capítulo será destinado às considerações finais com apresentação das conclusões a que se chegou por meio da aplicação do tratamento estatístico e as considerações contendo a resposta à pergunta de pesquisa, às perguntas adjacentes, as limitações do estudo e a apresentação de sugestões para continuidade do estudo a partir das lacunas teóricas e práticas que não foram possíveis de ser atendidas pela pesquisa.

CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o levantamento teórico pesquisado sobre os principais conceitos relacionados à tese, sustentabilidade e estratégias, de forma a subsidiar o leitor a conhecer esses conceitos, com a intenção de proporcionar-lhe capacidade de análise e formação de juízo.

Pretende-se, ainda, no desenvolvimento do capítulo, apresentar e discutir estudos empíricos relacionados aos conceitos mencionados.

2.1. SUSTENTABILIDADE

Após a Revolução Industrial, a segunda metade do século XX, pós-segunda guerra mundial, talvez tenha sido o período que a humanidade tenha passado pelo maior processo de industrialização de sua história. Isso ocorreu, especialmente, em razão do aumento da população no mundo, conforme Nunes (1994), provocado por um expressivo avanço no atendimento coletivo na área da saúde, o que contribuiu significativamente para a redução dos índices de mortalidade, redução das taxas de natalidade e para o aumento da expectativa de vida. Esse aumento da população mundial levou à necessidade de ampliação das capacidades de industrialização com vistas a atender às novas demandas geradas pelo crescimento populacional.

Verificam-se, desde o período pós-segunda guerra mundial até os dias atuais, o surgimento de novos conceitos que passaram a afetar a forma de viver da sociedade ocidental. Esses conceitos passaram a conduzir a sociedade tanto para um novo modo de ver o mundo, como também, para mudanças na forma de agir das pessoas. Nesse contexto, para Ometo e Sessa (2010), localiza-se o conceito de sustentabilidade, o qual não somente vem promovendo transformações no modo de vida da sociedade, como também, ele próprio vem se transformando ao longo do tempo.

Conforme Siche *et.al.* (2007), a palavra sustentabilidade é empregada em muitas combinações diferentes, associada, por exemplo, ao desenvolvimento, ao crescimento, à economia, à agricultura, etc. e para todos esses usos vale sua origem do latim *sustentare* que quer dizer sustentar, manter, conservar, resistir, definindo aquilo que é sustentável como algo que pode ser suportado ou mantido.

2.1.1. Histórico e Conceituação da Sustentabilidade

Um dos primeiros trabalhos relacionados à sustentabilidade que se tem registro, talvez seja a obra *Silent Spring*, de Rachel Carson em 1962. Em sua obra, atualmente creditada como uma das maiores publicações científicas de todos os tempos, Raquel Carson, aborda os problemas da poluição causados pelo uso de pesticidas ao ambiente natural, em especial, às aves que habitam esse ambiente. Em seu livro, Raquel Carson acusa a indústria química da época de difundir a desinformação na sociedade, ao mesmo tempo em que condena as representações dessa sociedade por aceitar passivamente os argumentos apresentados.

Apesar de não abordar diretamente a temática da sustentabilidade e ou do desenvolvimento sustentável conforme concebemos hoje, sob a ótica das dimensões econômica, social e ambiental, a obra *Silent Spring*, de Carson (1962) é considerada pelos movimentos ambientalistas como um dos pilares fundamentais no lançamento desse movimento.

Caracterizando uma preocupação com a sustentabilidade, de forma concreta, ocorre em 1968 a fundação do Clube de Roma, formado por um grupo de pessoas ilustres que se reuniu para discutir temas de interesse global, entre os quais ocupava destaque a preservação do meio ambiente.

O Clube de Roma desempenhou papel fundamental no desenvolvimento do conceito de sustentabilidade com a publicação, em 1972, do relatório denominado “Os Limites do Crescimento”, elaborado por uma equipe de profissionais do MIT (*Massachusetts Institute Technology*) chefiados por Donella H. Meadows, que tem seu nome lembrado por uma segunda denominação atribuída ao documento, “Relatório *Meadows*”.

O Relatório *Meadows*, além de trazer algumas conclusões sobre a capacidade do planeta em suportar os efeitos gerados pelo uso extensivo dos recursos naturais e pelo aumento da poluição, trouxe também considerações sobre o efeito amortecedor que poderia ser promovido pelo desenvolvimento tecnológico, em relação à poluição e a outros problemas gerados pelo consumo dos recursos naturais.

O documento referiu-se, pela primeira vez, ao termo desenvolvimento sustentável e entre os assuntos abordados, encontram-se temas como energia, poluição, ambiente, tecnologia e outros de igual importância para o desenvolvimento humano. Suas constatações difundiram-se por quase toda a comunidade global, porém não foram encontrados quaisquer registros de resultados expressivos produzidos pela realização de ações sustentáveis, a partir de suas constatações, as quais somente passam a ser observadas a partir da década de 1980.

Em 1972, ocorre em Estocolmo, na Suécia, a Assembleia Geral das Nações Unidas, convocada para realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. A conferência é, desde então, considerada como o primeiro e grande encontro internacional destinado a tratar o tema meio ambiente humano. Desse encontro participaram 113 países e 250 Organizações não Governamentais. Contudo, apesar do expressivo número de participantes, a conferência obteve como resultado efetivo desse encontro a publicação do documento denominado Relatório *Brundtland*, também conhecido como “*Our Common Future*” em 1987, tendo como preocupação central a sustentabilidade relacionada ao modelo de desenvolvimento praticado pelos países industrializados e o respectivo impacto ambiental decorrente de suas atividades econômicas.

Entre outras conclusões o relatório argumenta que:

Relatório *Brundtland* (1972),

A indústria e seus produtos exercem um impacto sobre a base de recursos naturais da civilização ao longo de todo o ciclo de exploração e extração de matérias primas, sua transformação em produtos, consumo de energia, formação de resíduos, uso e eliminação dos produtos pelos consumidores. Tais impactos podem ser positivos, melhorando a qualidade de um recurso ou ampliando seus usos; ou podem ser negativos, devido à poluição causada pelo processo e pelo produto, ou ainda ao esgotamento ou deterioração dos recursos. (CMMAD, 1991 p. 232 – 233)

Para os problemas levantados nesse documento, especificamente os ligados à poluição do meio ambiente: nas águas; no ar; e nos solos, concluiu-se que eles se deram, principalmente, em consequência da expansão industrial iniciada após a segunda guerra mundial, estendendo-se por toda a década de 1950. O relatório apontou que apenas ao final da década seguinte é que passaram a serem observadas as primeiras ações direcionadas à conservação do meio ambiente, especialmente as motivadas por instrumentos governamentais que se apresentavam sob a forma de programas ou políticas públicas voltadas para um desenvolvimento sustentável.

Dentre os diversos aspectos positivos presentes no Relatório *Brundtland*, encontra-se o conceito de sustentabilidade, conforme concebido pela Organização das Nações Unidas: “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer as capacidades das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Esse conceito, de acordo com Gladwin, Kennelly e Krause (1995), foi amplamente aceito pela comunidade internacional, especialmente por empresas e governos, por considerarem-no como uma norma abstrata e desprovida de intenção investigativa quanto à essência do conceito de sustentabilidade. O entendimento de boa parte da comunidade global é que, a ideia central do conceito é promover a harmonia entre os aspectos sociais, ambientais

e econômicos no processo de desenvolvimento dos países, propondo a melhoria da qualidade de vida das populações, a preservação e o controle dos recursos naturais essenciais à vida no planeta, porém, apenas como um objetivo a ser perseguido.

Nesse contexto do desenvolvimento sustentável que se caracteriza por um crescimento das preocupações relacionadas às questões sociais e ambientais, sejam elas estabelecidas por normas legais ou por regras de mercado, percebe-se que as organizações, de forma geral, estão cada vez mais se apropriando de conhecimentos e instrumentos que contribuam para a internalização dos aspectos sociais e ambientais em sua cadeia de valor, como forma de expressar efetivo comprometimento, caracterizado por ações sustentáveis. (PORTER e KRAMER, 2006; LOVINS, 1990).

Malhadas (2001) sugere uma forma diferente de entender o conceito de sustentabilidade. Segundo ele o entendimento se dá pelo seu oposto, ou seja, quando alguém diz, “essa situação é insustentável”, desta demonstrando que atingiu um limite crítico, uma situação de crise. O abuso ou o avanço, além dos limites de segurança para a continuidade da vida, conforme observa Bassetto (2010), vem gerando na sociedade um estado de desequilíbrio das relações entre os seus membros e o meio ambiente, entre o Homem e a Natureza. Portanto cabe agora ao Homem buscar os meios ambientalmente corretos para promover a recuperação ou a restauração do equilíbrio. Para Malhadas (2001), é nesse ponto que se encontra a sustentabilidade, palavra que objetiva traduzir o sentido de equilíbrio e de harmonia.

Em 1992, no Rio de Janeiro, ocorre a segunda Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – CNUMAD, também conhecida como ECO-92 ou Rio-92, e reuniu aproximadamente 100 Chefes de Estado, cujos interesses eram buscar meios de conciliar a proteção dos ecossistemas com o desenvolvimento socioeconômico.

A Conferência propiciou a conscientização de que os danos promovidos ao meio ambiente eram, na maior parte, de responsabilidade dos países desenvolvidos, bem como serviu para consagrar o conceito de Desenvolvimento Sustentável, apresentado pela ONU em 1987. Reconheceu-se, na conferência, a necessidade de que os países em desenvolvimento devem receber maior apoio financeiro e tecnológico com vistas a avançarem, com suas atividades produtivas, adotando, desde o princípio, o rumo a um desenvolvimento efetivamente sustentável.

Outro grande resultado da Conferência ECO - 92 foi a aprovação da Agenda 21, documento que estabelece a importância dos governos e sociedade em se comprometerem com um desenvolvimento sustentável. A Agenda 21 se constitui, portanto, num mecanismo

direcionador para políticas de inclusão social, sustentabilidade rural e urbana e de preservação dos recursos naturais, estabelece planos de ação global, nacional e local, que orientam a forma como governos, empresas e sociedade podem contribuir para a resolução de problemas socioambientais, tanto em seu próprio território, quanto globalmente.

O desenvolvimento sustentável, conforme Malhadas (2001), pode ser definido de diversas maneiras, uma vez que representa um processo em contínua evolução, mas que deve manter sua fundamentação no conceito de um desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer as futuras gerações. Para Barbieri *et al.* (2010), precisa-se buscar a melhoria da qualidade da vida na sociedade e criar mecanismos que venham a coibir o abuso na exploração e no consumo dos recursos naturais.

Uma pesquisa empírica conduzida por Blackburn (2007) mostra que, para muitos países - principalmente os emergentes - assim como para muitas organizações produtivas em todo o mundo, o conceito de sustentabilidade ainda não passa de um modismo. A pesquisa conduzida em países desenvolvidos e grandes organizações revelaram que cerca de 70% dos pesquisados afirmaram tratar-se de um conceito importante e emergente.

Nas práticas dos países que consideram a sustentabilidade um modismo, de acordo com Blackburn (2007), observa-se uma forte presença de ações insustentáveis, tanto promovidas por empresas, quanto pela sociedade. Na maioria desses casos, percebe-se a falta de políticas governamentais, o que leva a governança empresarial e a sociedade ao desinteresse na adoção de práticas sustentáveis. Em alguns casos, tamanha é a ausência de normas, que as organizações não manifestam qualquer preocupação em lançar mão de artifícios que objetivem melhores resultados econômicos. Essas práticas podem ser verificadas tanto na área social, pela exploração da mão de obra ou pela falta de mecanismos de proteção ao trabalhador, quanto na área ambiental, pela desorientada e constante exploração e degradação dos recursos naturais. Conforme (Schaltegger; Wagner, 2011, p.222 – tradução livre) “as empresas são consideradas por muitos como sendo os principais atores que criam problemas sociais e ambientais e também como sendo fonte da carência da sustentabilidade na sociedade”.

Para Werthein (2000), o conceito de desenvolvimento sustentável, deve se constituir do reflexo da conscientização que vem sendo desenvolvida na sociedade, em razão de ações e condutas que estão sendo praticadas nas mais diversas áreas da atuação humana. Para ele, o conceito de desenvolvimento sustentável fundamenta-se em considerar um crescimento ordenado que agrupe recursos econômicos, humanos e naturais, de modo a promover a remuneração pelo investimento, sem perder de vista a importância da preservação dos

recursos naturais e a valorização do elemento humano como força motriz indispensável ao processo.

Retomando o conceito do desenvolvimento sustentável proposto no Relatório *Brundtland*, nota-se que ele se fundamenta por um tripé formado pela atividade econômica, meio ambiente e bem-estar da comunidade, (ELKINGTON, 1994). Assim, compreende-se que a ideia do desenvolvimento sustentável pode ser entendida como promotora da harmonia entre essas partes, de modo a melhorar a qualidade de vida das populações, de equilibrar o desenvolvimento socioeconômico entre os países e, ao mesmo tempo, preservar o meio ambiente pela conservação dos recursos naturais essenciais à vida (SACKS, 1993).

Para Blackburn (2007), uma economia sustentável é possível, porém se fazem necessárias adaptações e melhorias em alguns aspectos, como por exemplo: na ampliação e disseminação de conhecimento técnico que contribuam para a melhoria dos sistemas de gestão das organizações, o avanço tecnológico, a eficiência técnica e para a melhor utilização dos recursos disponíveis.

O desenvolvimento sustentável baseia-se no equilíbrio dinâmico entre muitos fatores, incluindo os requisitos básicos do componente social, cultural e econômico e da necessidade imperativa de salvaguardar o ambiente natural do qual a humanidade é parte. (LEFF, 2002)

De fato, desenvolvimento sustentável implica a perseguição contínua à equação que harmonize as demandas ambientais e as necessidades de desenvolvimento inerentes ao homem, de modo a não comprometer os espaços e os recursos disponíveis.

Conforme Bezerra e Bursztyn (2000) pode-se dizer que, ao iniciarmos o século XXI, o conceito de desenvolvimento sustentável encontra-se bem mais amadurecido e que não está mais restrito simplesmente às discussões acadêmicas e políticas, mas que se popularizou por todos os continentes, passando a fazer parte da vida cotidiana das pessoas.

Em 1997, no Japão, com a participação de 175 países, acontece a criação do Protocolo de Kioto. Na ocasião, 84 desses países aderiram aos compromissos de redução na emissão de gases causadores do efeito estufa – GEE, com o comprometimento de por em prática a partir de 2005. Porém, em razão da resistência dos Estados Unidos, em concordar com os compromissos elencados nas propostas do acordo, somente em 2006 é que o documento foi de fato firmado, naquele momento, por 55 países.

É possível dizer que o conceito de desenvolvimento sustentável na atualidade, segundo Leal (2011), encontra-se em um estágio avançado de amadurecimento, não mais se restringindo ao âmbito das discussões acadêmicas, ou meios publicitários, mas sim, que se trata de um conceito que se popularizou e se consolidou globalmente e que vem

gradativamente integrando-se à vida cotidiana das comunidades, nas políticas públicas e nas práticas empresariais.

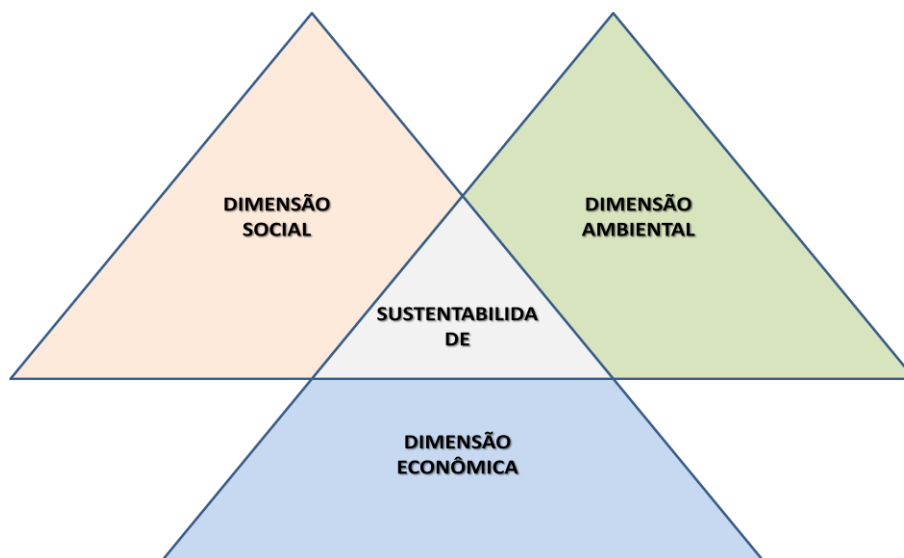
Na concepção de Enrique Leff (2011, p. 9)

O saber ambiental emerge de uma reflexão sobre a construção social do mundo atual, onde hoje convergem e se precipitam os tempos históricos que já não são mais os tempos cósmicos, da evolução biológica e da transcendência histórica. É a confluência de processos físicos, biológicos e simbólicos reconduzidos pela intervenção do homem – da economia, da ciência e da tecnologia – para uma nova ordem geofísica, da vida e da cultura.

2.1.2 Dimensões da Sustentabilidade

A Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNUMAD, realizada pela ONU, talvez seja o evento em que se registre a primeira classificação das dimensões da sustentabilidade, conforme concebido pela grande maioria dos estudiosos da área na atualidade. Essa classificação baseia-se na consideração indissociável das dimensões econômica, social e ambiental, conforme demonstrada na figura abaixo:

FIGURA 01: Representação Gráfica da Sustentabilidade



Fonte: elaborado pelo próprio autor

A Figura 01 é uma representação bastante simples das dimensões da sustentabilidade e apesar de pequenas diferenças com outras representações gráficas encontradas na literatura, a Figura 01 cumpre o objetivo de retratar a existência de cada uma das dimensões individualmente e demonstrar que a sustentabilidade ocorre na interseção da área abrangida por cada uma dessas dimensões. Em uma reflexão sobre a Figura 01, pode-se dizer que quanto

maior a área de interseção abrangida pelas três dimensões maior será o índice de sustentabilidade, do ente que estiver sendo representado.

Diferentemente da proposta originada a partir da CMMAD, corroborada por Elkington (1994) sobre o conceito de sustentabilidade estar baseado em três dimensões, Sachs (1993) acrescenta a esse contexto duas outras dimensões: a dimensão geográfica e a dimensão cultural. No entanto, para este estudo será adotada a proposta que considera a sustentabilidade sob a ótica das dimensões, econômica, social e ambiental (CMMAD 1991; e ELKINGTON, 1994), concepção igualmente adotada na grande maioria dos estudos empíricos realizados sobre o tema sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável.

2.1.2.1 Dimensão Econômica

Entre as três dimensões da sustentabilidade, de acordo com Amaral e Nepomuceno (2011), a dimensão econômica é aquela que responde pelos resultados financeiros, geração de lucros ou riquezas nas organizações e geração do emprego e renda para seus colaboradores. Apesar da distinta importância que a dimensão econômica demonstra ter, Sacks (2008) recomenda que se observe nesse contexto de geração de resultados, consideração e respeito igualmente às demais dimensões da sustentabilidade. De acordo com Hahn e Scheermesser (2006), apesar da insuficiência de estudos científicos comprobatórios sobre a influência das dimensões social e ambiental nos possíveis resultados da dimensão econômica, há evidências empíricas de relacionamentos tanto positivos quanto negativos nos resultados, em razão da consideração ou não das demais dimensões.

De acordo com Porter e Linde (1995), maiores lucros ou melhores resultados financeiros poderão ser obtidos se a organização empregar, no desenvolvimento de sua produção, tecnologias que respeitem os ecossistemas, ao usar recursos naturais não renováveis, processos produtivos que reduzam os índices de resíduos e mecanismos sustentados em menor consumo de energia com maior desempenho de produtividade.

Para Sacks (2008), a sustentabilidade econômica é viabilizada pelo correto gerenciamento na destinação e controle dos recursos naturais disponíveis. Conforme Claro *et al.* (2008, p. 292), “O retorno financeiro reflete a avaliação dos consumidores para os bens e serviços da empresa, assim como para a eficiência com que os fatores de produção são utilizados, como capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento”.

Conforme apontam Groot *et al.* (2006), Spangenberg e Benniot (1998), a dimensão econômica inclui, além da economia formal, as atividades informais que geram serviços,

emprego e renda para a sociedade. Para Claro *et al.* (2008) a geração de lucros ocorre a partir de dois elementos: a produção de bens e serviços para satisfazer as necessidades de demanda e pela criação de fontes de geração de renda, de forma a prover o capital para empregadores e empregados.

Enrique Leff (2011, p.42) afirma,

A economia fundada nos princípios da mecânica desterroou a vida e a natureza do campo da produção, minando as condições de sustentabilidade ecológica do desenvolvimento. A exploração de externalidades econômicas para o terreno dos conflitos socioambientais esta mobilizando a reconstrução do processo de produção em novas bases.

Segundo Baumgartner e Ebner (2010), alguns aspectos, além dos financeiros, deveriam ser mais bem considerados pelos gestores: inovação e tecnologia; colaboração; gestão do conhecimento; processos; compra; relatórios de sustentabilidade; etc. Baumgartner e Ebner (2010), assim como outros estudiosos da atualidade, conseguem visualizar, na sustentabilidade, possibilidades de melhora de desempenho, talvez, tão relevantes quanto às possibilidades verificadas nos relatórios financeiros das organizações.

2.1.2.2. Dimensão Social

De acordo com Sachs (2007), é necessário que haja o interesse no desenvolvimento de estratégias que conduzam a organização à adoção de mecanismos que promovam uma melhor distribuição dos resultados na empresa, com a finalidade de minimizar as diferenças entre classes sociais e assegurar a melhoria dos direitos de grandes parcelas da população. Para Sachs, além de outros aspectos, essa dimensão da sustentabilidade deve levar, primeiramente, à satisfação de necessidades básicas específicas, como alimentação, saúde, educação e cidadania, que eventualmente necessitem serem satisfeitas.

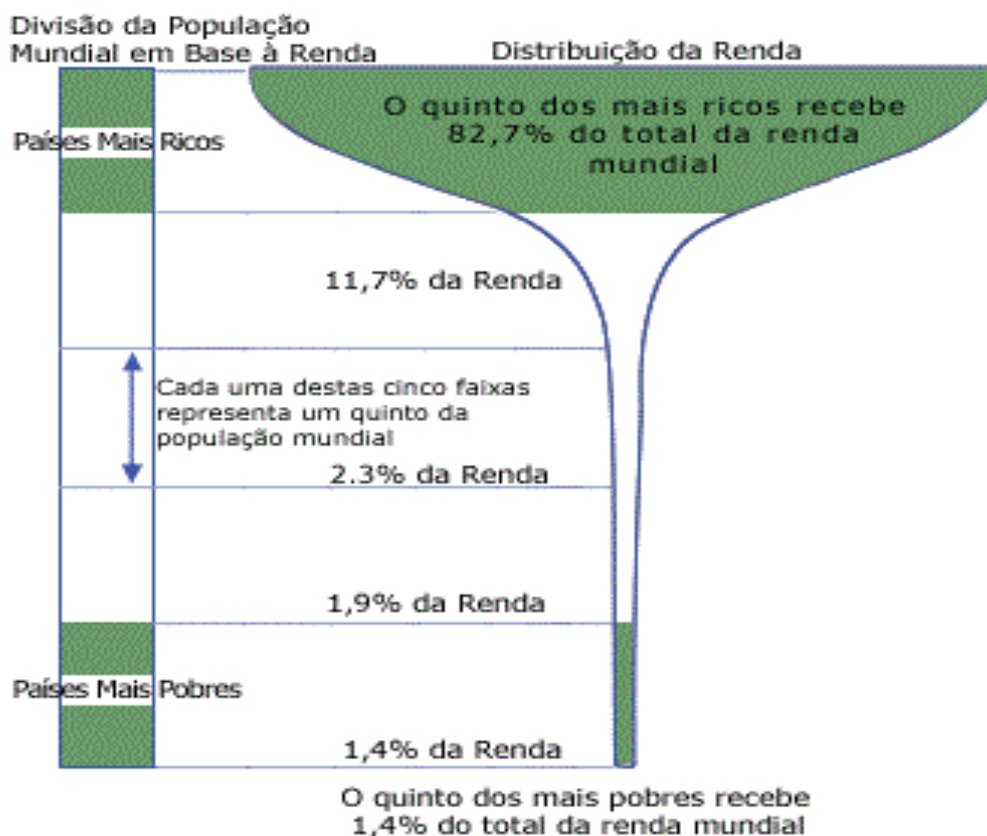
Para Padilha (2009), a educação é o elemento que leva as pessoas a evoluírem, proporcionando-lhes o conhecimento sobre seus direitos e a conscientização em relação à preservação ambiental, possibilitando ao indivíduo avançar em sua qualificação profissional, dando-lhe maior mobilidade social. Para Dias *et al.* (2009), é na dimensão social que se evidencia a necessidade de o indivíduo melhor conhecer, manter e valorizar sua formação étnica, consciência religiosa e culturalidade, proporcionando-lhe despertar o sentimento de aceitação das diversidades na sociedade.

Ainda, como destacado por Sachs (1993, p. 25), o desenvolvimento deve abranger “todo o espectro de necessidades materiais e não materiais [...]”. Para que isso ocorra, faz-se

imprescindível que o desenvolvimento social alcance um nível em que haja uma melhor distribuição de renda, de modo a contribuir na redução das diferenças de padrão de vida entre os níveis mais pobres e os mais ricos da sociedade. (SACHS, 1993)

Corroborando as argumentações de Sachs (1993), a Figura 02, permite observar com clareza a grande desigualdade na distribuição da renda no mundo. A Figura 02 representa uma divisão quantitativa da população mundial disposta em cinco partes iguais, no qual se pode verificar que apenas 20% do total da população mundial detêm 82,7% da riqueza gerada, enquanto que o restante dessa população, que soma 80%, divide os 17,3% restante da renda. Cabe ainda, ressaltar outro aspecto de que 60% da população mundial detêm apenas 5,6% da renda mundial.

FIGURA 02: Distribuição da Renda no Mundo



Fonte: Programa de Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas

Referente ao comportamento organizacional, sob a ótica da dimensão social do desenvolvimento sustentável, Canelas (2005) argumenta que a empresa deve direcionar suas ações sob dois enfoques: internamente - ponderando sobre a diversidade cultural do quadro de colaboradores, procurando proporcionar a eles as melhores condições de trabalho possíveis; e,

externamente - procurando inserir-se na comunidade, participando das atividades sociais, culturais e políticas desenvolvidas pela comunidade, para que, de fato, haja a integração.

Ainda nesse contexto, outro instrumento que pode orientar com as iniciativas das organizações para uma melhor atuação na dimensão social é a “Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho”, na qual se reconhece como obrigação das organizações questões como: a liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório; a abolição efetiva do trabalho infantil e a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação. OIT (1998).

De acordo com Claro *et. al.* (2008, p. 292), a dimensão social “consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências”. Os autores acrescentam que a organização deve, nessa dimensão, investir em elementos como remuneração, ambiente de trabalho, acesso à educação, qualidade de vida e outros, que impliquem a melhoria dos padrões de vida e da sociedade de forma geral.

É observada por alguns autores a estreita relação existente entre a dimensão social e a dimensão ambiental, para Elkington (2001, p. 89): “No caso de falharmos no tratamento de questões sociais, políticas e éticas mais amplas, o recuo terminará inevitavelmente por solapar o progresso na área ambiental”. Para o autor do *Triple Bottom Line*, não há como dissociar as dimensões da sustentabilidade sem que se provoquem efeitos negativos no desenvolvimento sustentável.

2.1.2.3. Dimensão Ambiental

Nas organizações em geral, conforme Claro *et. al.* (2008), reside grande parcela da responsabilidade na tarefa de manter a natureza capaz de fornecer os seus recursos para a sobrevivência de nossa espécie. É nesse contexto que se manifesta e se examina o pilar da sustentabilidade, denominado de “dimensão ambiental”. Dimensão que, possivelmente, tenha sido a primeira, entre as demais, a provocar as discussões sobre a temática da sustentabilidade.

A má gestão de recursos econômicos ou sociais provoca nas empresas problemas de toda ordem. Da mesma forma, a má gestão dos recursos naturais, de acordo com Elkins *et al.* (2003), também poderá trazer para as empresas, situações adversas, algumas delas irreversíveis em razão da dependência em relação a tais recursos, que pode ser tanto para os renováveis quanto, especialmente, para recursos não renováveis.

Há entendimento comum na academia em relação aos recursos naturais, como por exemplo, argumentam Hawken *et al.* (1999) e Groot *et al.* (2006) é a concepção de que estes constituem o capital natural da organização. O mesmo pode ser depreendido, ao se analisar as conclusões de Elkins *et al.* (2003), para eles, a dimensão ambiental congrega um conjunto de recursos naturais para os quais não há substituto, tanto em termos de capital humano, quanto em termos de outro capital natural. Para Turner (1993), a dimensão ambiental diz respeito à manutenção da vida, dos processos e da espécie.

Outro ponto de convergência conceitual da maioria dos autores da área conforme Hawken *et al.* (1999), está no fato de considerarem os recursos retirados da natureza como imprescindíveis à manutenção da vida. O que se percebe em grande parte das definições encontradas na literatura é que o contínuo uso de recursos naturais e energias essenciais às atividades humanas, na produção dos bens de consumo tende a incrementar-se com o tempo. Da mesma forma, conforme Costa e Ignácio (2011), os rejeitos do processo de produção e o seu descarte de bens pós-uso, igualmente, tendem a crescer. Portanto, ambos os consumos, de recursos naturais, energias e de bens produzidos, encontram-se em caminhos opostos à sustentabilidade.

Nessa perspectiva, conforme Rutherford (1997) deve-se considerar, além da preservação dos recursos naturais, a preocupação com a capacidade do planeta na absorção dos resíduos gerados e os consequentes impactos que eles irão promover ao meio ambiente. Logo, a dimensão ambiental deve-se preocupar, não somente em ampliar a capacidade de fornecimento de recursos naturais, mas também com as diversas destinações que seu uso implica.

Verifica-se na literatura, Claro *et al.* (2008), uma subdivisão da dimensão ambiental em três subdimensões. A primeira relacionada à ecologia, envolvendo a diversidade e florestas. A segunda relacionada aos cuidados com o ar e com a água e suas interações com poluição e saúde. E a terceira que está relacionada à conservação e manutenção de recursos renováveis e não renováveis.

2.1.2.4 Considerações Gerais sobre as Dimensões da Sustentabilidade

Estudos empíricos realizados em organizações têm demonstrado que os cuidados em relação à dimensão econômica, por parte dos gestores das organizações, ainda é superior aos cuidados dedicados às dimensões social e ambiental.

Conforme Blackburn (2007) e Damasceno, *et al.* (2011), a justificativa da dimensão econômica receber mais atenção é que somente através de melhores resultados obtidos nessa dimensão é que se poderá viabilizar as operações das demais dimensões do desenvolvimento sustentável.

Apesar de se considerar, em diversas análises organizacionais sobre sustentabilidade, os resultados alcançados em cada dimensão pela aplicação de métricas específicas a cada uma delas, de acordo com Elkington (2001), não se pode perder de vista que as dimensões do desenvolvimento sustentável são inter-relacionadas e, em geral, o que se deve buscar é o desempenho da organização em sua totalidade.

Ao verificar a literatura que trata do desenvolvimento sustentável, principalmente, quando relacionado às organizações, percebe-se a presença marcante da classificação elaborada por Elkington (2001), em que o autor argumenta sobre a perspectiva da sustentabilidade sob a ótica das três dimensões a econômica, a social e a ambiental, o que ele denomina de *Triple Botton Line*.

A proposta de Elkington foi apresentada como uma ferramenta para auxiliar empresas exploradoras de petróleo e gás, no sentido de integrar as três dimensões em busca do desenvolvimento sustentável. O objetivo desse modelo de gestão é a inclusão de práticas sustentáveis nas políticas da organização, de modo a atenderem, simultaneamente, à prosperidade econômica, à justiça social e à proteção ao meio ambiente.

Nesse contexto, o *Triple Botton Line* apresenta-se como uma ferramenta para auxiliar as organizações a obterem o melhor aproveitamento dos recursos de que dispõem, criando valores para a organização e melhorando seus resultados econômicos pelo atendimento aos princípios da sustentabilidade (SACHS, 1993; SCANDELARI, 2011).

Apesar das organizações considerarem o quanto estão agregando valor às suas atividades, em cada uma das dimensões, isoladamente, o *Tiple Botton Line*, aponta para o que é o principal no desenvolvimento sustentável: a busca do equilíbrio entre todas as dimensões, pois é nesse ponto que se atinge a sustentabilidade.

Alguns estudiosos seguem em seus trabalhos, diretrizes de uma linha mais inclinada para a defesa da dimensão ambiental, por alguns denominada de dimensão ecológica, como por exemplo, Leff (2011) para o qual os efeitos da globalização econômica, são a causa principal da degradação ambiental, o que vem alterando geometricamente a dimensão dos problemas ambientais. Segundo o autor, isso acontece por diversas razões, entre elas o aumento crescente na emissão de gases do efeito estufa, proveniente do atendimento aos mercados consumidores, que por sua vez estão em contínuo crescimento.

Para outros autores, como Blackburn (2007) e Porter e Linde (1995), a inserção de práticas relacionadas às dimensões social e ambiental, nos processos de gestão organizacional, são vistos como mecanismos de agregação de valor, ao mesmo tempo em que reconhecem que as organizações tendem a preocupar-se com os aspectos sociais e ambientais, na medida em que a legislação existente as direciona para essa forma de gestão.

No sentido de dar a credibilidade necessária à divulgação dos resultados obtidos pelo uso de práticas sustentáveis, as organizações adotam, de acordo com seu julgamento ou por determinação do setor em que se encontram relatórios padronizados de avaliação de desempenho organizacional. Esses modelos de relatórios empregados, na maioria das vezes, se originam de diretrizes preconizadas pela Agenda 21, ou ainda, pelos princípios dispostos no GRI (2006b).

Os Relatórios de Avaliação da Sustentabilidade, de acordo com Lins e Silva (2009), cumprem, entre outras finalidades, dar publicidade das ações sustentáveis desenvolvidas pela organização, ao mesmo em tempo que permitem à sociedade comparações com outras organizações que exerçam o mesmo tipo de atividade empresarial.

2.1.3 Sustentabilidade e o Desempenho Organizacional

Apesar da importância teórica, empírica e prática que se verifica no conceito de desempenho organizacional, Matitz e Bulgacov (2011) consideram que ainda é pequeno o número de pesquisadores que têm se dedicado ao desenvolvimento conceitual do tema em termos de operacionalização, mensuração e comparação de pesquisas empíricas realizadas.

Admitindo a multidimensionalidade do conceito, e que um Modelo Multidimensional de Análise, aplicado a conceitos complexos, seja uma forma possível de definição e mensuração desse conceito, Matitz e Bulgacov (2011) desenvolveram estudos com a proposta de balizar a representação descritiva das múltiplas dimensões do conceito de desempenho.

Como resultado do estudo, baseado na verificação de trabalhos empíricos nacionais e internacionais, Matitz e Bulgacov (2011) identificaram que tanto em estudos nacionais, quanto em estudos estrangeiros, há preferência por dados objetivos secundários de forma superior a 50% em relação à preferência por dados primários. Quanto aos estudos nas Áreas de Resultado, as pesquisas brasileiras apresentam maior frequência de foco nos estudos voltados para os resultados econômico-financeiro-mercadológicos, com 64,9% de preferência, portanto, prevalece no Brasil uma identificação conceitual do desempenho, baseada nos resultados obtidos pela aplicação dos recursos de produção, em termos de geração de valor.

Para Carnerio *et al.* (2005), é impossível mensurar o desempenho de uma organização utilizando-se somente de um indicador, considerando essa complexidade que a tarefa representa. Ao contrário, faz-se necessária a utilização de diversos indicadores interagindo entre si, para que se tenha um instrumento eficaz de avaliação.

De acordo com Rabelo e Lima (2007), perspectivas mais abrangentes precisam ser consideradas para a avaliação dos resultados organizacionais. Para tanto, deve ser utilizado um modelo que inclua indicadores de sustentabilidade, que proporcionem a avaliação dos resultados sob a ótica de todas as dimensões da sustentabilidade.

Em razão da grande competitividade entre as empresas, de acordo com Tavares (2000), diversos são os fatores que levam as organizações a se reestruturarem buscando novas formas para melhorar os seus padrões de qualidade, produtividade e competitividade. Nesse sentido, procurando estabelecer um diferencial frente à concorrência, as organizações investem cada vez mais, na análise do seu desempenho focando as mais variadas finalidades como: receita e lucro; qualidade de seus produtos; relações intersetoriais e interorganizacionais; e processos de gestão mercadológica, administrativa e operacional. Com base nessas avaliações de desempenho, as organizações procuram identificar quais estratégias adotar nos diversos tipos de ambiente com os quais interagem, organizacional, setorial, institucional, tecnológico e competitivo.

2.1.3.1 Sustentabilidade e o Desempenho Econômico

“Um pilar de uma empresa é o lucro, representando os ganhos por ação como parte da contabilidade padrão” (Elkington 2001, p. 77). Da mesma forma, para Claro *et. al.* (2008, p. 292), o “retorno financeiro pode ser considerado um indicador do desempenho da empresa no curto prazo e uma base para a continuidade da empresa no longo prazo”.

Por desempenho econômico de uma empresa, conforme Matitz (2009) pode-se admitir o resultado financeiro obtido pelo desenvolvimento das atividades empresariais na comercialização de seus produtos e serviços. Esses resultados são, geralmente, mensurados por meio de indicadores contábeis e financeiros fundamentados em medidas financeiras agregadas. Portanto, do ponto de vista prático, é o sistema de informação contábil da organização que irá proporcionar subsídio indispensável ao processo decisório das organizações.

Para Matitz (2009), a contabilidade deve ser encarada como uma ferramenta de gestão, cujo sentido seja o de auxiliar o gestor em suas atividades. Para tanto, o sistema deve ser

desenvolvido e implementado a partir dos conhecimentos, experiências e necessidades de informação, individual ou coletivamente, de modo a trazer contribuições ao desempenho organizacional.

De acordo com o *Global Reporting Initiative* (GRI, 2002) *apud* (SCANDELARI, 2011, p. 93),

Podem ser considerados indicadores de resultado de desempenho econômico direto: participação de mercado, evolução no percentual de vendas, cobertura geográfica, custo da matéria-prima, custo dos produtos e serviços, fontes de capital, retorno sobre o capital investido, total de impostos e taxas por área de atuação, subsídios recebidos, doações feitas à comunidade ou à sociedade civil e investimentos em infraestrutura que beneficiem o desenvolvimento local.

2.1.3.2 Sustentabilidade e o Desempenho Social

A inclusão das questões sociais nas práticas empresariais somente passou a ser tratada pela literatura ao final do século XX, com as primeiras publicações abordando o tema Responsabilidade Social Empresarial – RSE. Esse novo conceito trouxe à consideração um conjunto de obrigações cuja intenção é direcionar as organizações para a adoção de políticas, diretrizes e práticas relacionadas aos objetivos e valores atribuídos pela sociedade (PEARSON e BARNES, 1999).

A partir da proposição da Responsabilidade Social Empresarial, de acordo com Pearson e Barnes (1999), sociedade e academia passam a debater amplamente as questões relacionadas ao conceito, construindo um corpo teórico que facilitou seu desenvolvimento e compreensão. Desse debate, emergem as políticas de responsabilidade social e os valores morais e sociais que constituem os indicadores teóricos de desempenho social da empresa-DSE.

Na opinião de Wartick e Cochran (1985), a avaliação do desempenho social da empresa deve ocorrer a partir da observação de três dimensões da atividade empresarial: os princípios, que se relacionam aos valores que orientam as políticas da responsabilidade social; os processos, que são os mecanismos empregados na atuação social; e as políticas sociais, que emanam do governo e destinam-se a proporcionar garantias à sociedade.

Na opinião de Almeida (2007), o desempenho social empresarial é mais estreitamente relacionado aos meios do que aos fins de uma atividade empresarial, diante do que se torna dependente do desempenho econômico da organização. Isso é importante que se considere, para que se mantenha o controle na execução das práticas sociais no âmbito das práticas empresariais.

Para Arantes (2006), na visão contemporânea, as organizações devem incorporar ações relacionadas ao pilar social da sustentabilidade, desenvolvendo práticas afirmativas em relação à sua rede de relações, funcionários, fornecedores, governo, concorrência, consumidores/clientes, acionistas, comunidade e sociedade com os quais deve desenvolver um relacionamento ético e transparente, especialmente, em razão de um novo olhar do investidor em direção à avaliação do desempenho social da organização.

2.1.3.3 Sustentabilidade e o Desempenho Ambiental

Segundo Campos e Selig (2002), as décadas de 60 e 70 marcaram o início de uma consciência ambiental na sociedade contemporânea. Essa consciência ganhou corpo e notoriedade e situou-se sobre a proteção do meio ambiente baseada em princípios fundamentais da sociedade moderna. Essa nova cultura criou Sistemas de Gestão Ambiental, os quais se tornaram grandes aliados das organizações que procuram manter o controle sobre seus processos de produção e, assim, não promoverem impactos ambientais significativos.

“A adoção de uma conduta baseada em princípios morais que respeitem o ambiente e os valores da comunidade envolvente é uma exigência incontornável das sociedades contemporâneas, que os responsáveis organizacionais não podem ignorar”. (ALMEIDA 2007, p. 106). A sociedade não mais tolera os abusos do poder, ou mesmo a exploração inconsequente dos recursos fornecidos pela natureza. A acirrada concorrência pelo mercado entre as empresas, na busca desenfreada pelos resultados econômicos, precisam repensar suas estratégias e considerar no desenvolvimento de suas atividades, duas novas metas a serem perseguidas: o alcance social e o alcance ambiental dos resultados organizacionais.

A cada dia, o mercado é mais competitivo, aberto e globalizado, impondo às organizações não somente a preocupação com os impactos ambientais provenientes de suas operações, como também com os resultados econômicos que podem obter por meio de melhores práticas que conduzam ao desempenho ambiental. Para que o desempenho ambiental seja acompanhado pelas organizações, conforme Campos e Selig (2002) faz-se importante a adoção de indicadores que estejam alinhados às suas estratégias organizacionais.

2.1.3.4 Considerações Gerais sobre Sustentabilidade e o Desempenho Organizacional

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão e como tal, pode ser utilizada para a construção de planos de ação que se destinem a atender às necessidades da

organização, (SOUZA *et. al* 2006). Essa ferramenta permite coordenar, a partir dos resultados verificados, as ações de melhoria a serem implantadas nas áreas críticas da empresa, estabelecendo um círculo positivo de controle.

Para Nelly (2002), a medição do desempenho é um processo gerencial que se destina a quantificar os níveis de eficiência e eficácia da organização em relação aos processos que implicam ou interferem no desenvolvimento do negócio ou das atividades realizadas pelas pessoas. Um gerenciamento eficiente e a disponibilidade de adequados instrumentos de apoio gerencial são indispensáveis para manter uma empresa operando em níveis de competitividade favoráveis.

Neely e Waggoner (1998) apontam para a consideração de quatro princípios a serem adotados na construção de um instrumento de avaliação de desempenho e para a motivação do uso da informação: uma extensa cooperação das pessoas envolvidas, do início até o final do projeto; integração das habilidades das pessoas envolvidas no projeto; sistematização o progresso passo a passo; e a incorporação de novos métodos e ferramentas que objetivem promover melhorias nas rotinas diárias de trabalho das pessoas.

Relativamente à mensuração do desempenho sustentável, a ideia do desenvolvimento de indicadores de avaliação da sustentabilidade surgiu na Rio – 92 (CNUMAD), conforme pode ser observado no Artigo 40, da Agenda 21,

Os indicadores comumente utilizados, como o produto nacional bruto (PNB) ou as medições das correntes individuais de contaminação ou de recursos, não dão indicações precisas de sustentabilidade. Os métodos de avaliação da interação entre diversos parâmetros setoriais do meio ambiente e o desenvolvimento são imperfeitos ou se aplicam deficientemente. É preciso elaborar indicadores de desenvolvimento sustentável que sirvam de base sólida para adotar decisões em todos os níveis, e que contribuam a uma sustentabilidade autorregulada dos sistemas integrados do meio ambiente e o desenvolvimento. (Agenda 21, art. 40)

Como proposta da Conferência Eco - 92 estabeleceu-se a necessidade em definir padrões de desenvolvimento sustentável, a partir da construção de indicadores que contemplassem as dimensões econômica, social, ambiental, ética e cultural, objetivando à avaliação do sistema em análise.

2.2 ESTRATÉGIAS

O conceito de estratégia, na maior parte da literatura que trata do tema, tem sua origem associada às guerras. Conforme Nicolau (2001), uma das primeiras vezes que se tem registro do uso do termo, foi pelo general chinês Sun Tzu, há aproximadamente três mil anos, ao dizer

“todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que não conseguem ver é a estratégia pela qual as grandes vitórias são obtidas”.

O significado do termo estratégia evoluiu muito na sociedade contemporânea, de um conjunto de ações adotadas quase que exclusivamente pelo meio militar cujo objetivo era orientar como deveriam se desenvolver as batalhas e as manobras de guerra, de acordo com Nicolau (2001), no meio acadêmico e empresarial, como uma importante disciplina do conhecimento administrativo, dotada de conteúdos, conceitos e práticas, destinados a orientar a gestão das organizações, levando o conceito a conquistar seu espaço nesse meio.

2.2.1 Definições e Conceitos

O desenvolvimento das organizações consequência de seu crescimento para atender às demandas sociais, conforme Coral (2012) implicou a ampliação da complexidade estrutural dessas organizações que, somada ao aumento sucessivo nas cobranças relacionadas aos aspectos socioculturais e ambientais, passou a exigir das organizações empresariais uma maior capacidade, para formular e implementar estratégias que contribuam para superar os crescentes desafios e atingir os seus objetivos organizacionais.

O termo estratégia teve sua origem, conforme Oliveira e Dadid-Silva (2010), na Grécia Antiga, abordada como a “Arte do General”, significando a arte e a ciência de conduzir um exército. De acordo com Mintzberg e Quinn (1991), o termo estratégia passou a assumir sentido de habilidade administrativa na época de Péricles - 450 a.C., sendo empregada para significar algumas habilidades gerenciais como liderança, poder, oratória, etc. Após Alexandre - 330 a.C. o termo estratégia passa a adquirir o significado de habilidades empregadas para vencer o inimigo e criar um sistema de governança.

A palavra “estratégia” é possível que seja na atualidade, uma das mais utilizadas nos assuntos que envolvem o estudo da ciência da administração, figurando tanto nas publicações científicas do meio acadêmico como também no meio empresarial. Para Cabral (1998), talvez em razão de sua grande utilização, a estratégia seja, também, uma das palavras objeto de maior distorção no vocabulário empregado em seu meio de estudos, quer seja pela falta de uma definição literária própria, quer seja por sua apropriação a diferentes significados.

Apesar da amplitude da utilização do termo e dos inúmeros estudos teóricos e empíricos em que aparecem, conforme Nicolau (2001), não é possível dizer que se trata de um conceito estabilizado. Ao observar a literatura disponível, nota-se uma imensa gama de contextos em que ela é utilizada, muitas vezes sem denotar qualquer consonância, até mesmo

em relação à situação em que ela é empregada. O que deriva dessa confusão conceitual, para o mundo empresarial, segundo o mesmo autor, é a dificuldade que se impõe aos gestores das empresas pelo fato de terem que definir em suas organizações, sobre operações fundamentadas em um conceito ainda não consolidado.

Com o propósito de agregar valor para o mundo dos negócios, pode-se dizer que o conceito de estratégia passou a ser mais bem tratado, segundo Oliveira *et al.* (2011), a partir da segunda metade do século passado, tanto pela academia quanto pelas organizações empresariais. Entre os diversos estudiosos contemporâneos que se propuseram a desenvolver conhecimento científico sobre estratégias, encontram-se Oliveira *et al.* (2011) que reconhece Alfred Chandler como um dos pioneiros a atuar nesse campo do desenvolvimento empresarial e científico. Talvez tenha sido Chandler o primeiro a fornecer uma demarcação teórica estruturada do conceito de estratégia, para ele, “Estratégia pode ser definida como a fixação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação, em conjunto com a alocação de recursos, requeridos para atingir essas metas” (CHANDLER, 1962). Para Chandler, a estratégia é de responsabilidade do mais alto nível gerencial.

Conforme Learned *et al.* (1965) a estratégia é um padrão destinado a atingir objetivos e metas, constituído por planos e políticas estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e que tipo de empresa quer vir a ser, a partir do que ela realmente é. Para os autores a estratégia tem sua concepção na liderança formal da empresa.

De acordo com Ansoff (1965), a estratégia está relacionada a um conjunto de regras destinadas a orientar a tomada de decisões que dizem respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema. Entre seus componentes estão os objetivos, metas, planos e políticas estabelecidos como forma de definir o negócio em produto, mercado, crescimento, vantagem competitiva, etc. Para Ansoff (1965), a decisão estratégica deve ser tomada de forma colegiada, cabendo essa decisão ao conselho de gestão da organização.

Para Katz (1970), a estratégia refere-se às relações futuras entre a empresa e o ambiente. Nesse contexto a relação que exerce, refere-se à situação estratégica da organização e à relação futura que será expressa pelo planejamento estratégico, formado pelo conjunto de objetivos e ações que deverão ser empreendidas. Para o Katz, a estratégia deve explicitar os planos futuros da organização e, a responsabilidade da decisão estratégica cabe à administração da organização.

De acordo com Porter (1980), a definição de estratégia está relacionada à capacidade de competitividade da organização, ao criar um conjunto de ações ofensivas e defensivas, para fazer frente à concorrência em uma indústria, com isso, obter maior retorno sobre o

investimento. Para Porter a estratégia é resultante de um processo racional e analítico e sua responsabilidade está ligada à cúpula da organização.

Para Quinn (1980), diferentemente de Porter, em relação à concepção do conceito de estratégia, ele argumenta que a estratégia deve se originar de um processo negociado e constituir-se de um modelo ou plano integrador de objetivos, políticas e ações de forma coerente.

Para Mintzberg (2001), a estratégia emerge de um processo de aprendizagem e tem como função exercer o papel de mediação entre a organização e o ambiente em que atua, a estratégia deve se constituir em um padrão no processo da tomada das decisões organizacionais.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia é definida como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

O que se verifica, portanto, é que inúmeras foram as intenções ou tentativas propostas ao longo das últimas décadas em definir o que é “estratégia”. O que se observa, na maioria dos conceitos encontrados na literatura, é a recorrência de algumas palavras que, pode-se dizer, é chave para a formação do conceito, como: metas, objetivos, recursos, planos, forças, ameaças, ambiente e outras, que tanto podem auxiliar na definição conceitual, como também reduzir ou distorcer aquilo que, de fato, a palavra estratégia pretendia expressar, dependendo do contexto em que ela é empregada.

2.2.2 Classificação das Abordagens às Estratégias

“O processo de formação da estratégia pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas. Cada uma dessas perspectivas (ou escolas) indica as diferentes visões a respeito do processo de formação da estratégia”. (DI SERIO e VASCONCELOS, 2009, p.180).

Com a finalidade de trazer organização ao conhecimento científico desenvolvido até nossos dias, alguns estudiosos contemporâneos elaboraram suas propostas de classificação das estratégias, de acordo com parâmetros específicos e que mais lhes parecia apropriado para essa tarefa.

2.2.2.1 Classificação das Estratégias para Miles e Snow (1978)

Na concepção de Miles e Snow (1978), o sucesso empresarial é resultante de um contínuo e complexo processo de adaptação, para o qual a empresa está vinculada, no ambiente externo, ao domínio produto – mercado, o qual define as estratégias e, no ambiente interno, com suas estratégias, estruturas, processos e ideologia. Para fins de análise dos problemas organizacionais, os autores propõem uma divisão em três conjuntos de problemas, para os quais a gerência de cúpula deverá dispensar especial atenção:

Problema empresarial – relacionado às questões referentes ao domínio dos elementos produto e mercado;

problema de engenharia – relacionado à operacionalização das soluções encontradas pela administração nos aspectos que envolvem tecnologias para produção e distribuição;

problema administrativo – relacionado à busca de soluções de problemas operacionais referentes à racionalização e inovação, além da formulação e implantação de novos processos que permitirão a evolução da organização.

Segundo esses estudiosos, a coerência no tratamento dos três tipos de problemas organizacionais do ciclo adaptativo é que define os resultados da empresa. Para os autores, no que eles denominam ciclo adaptativo, é que se definem as diferentes posturas ou tipos estratégicos, com base nas respostas que as empresas dão ao problema enfrentado.

A classificação proposta por Miles e Snow (1978) sugere a existência de quatro perfis estratégicos diferentes: defensor; analista, prospector e reativo, conforme segue:

- Perfil estratégico defensivo – adotado por empresas, cuja principal preocupação é a manutenção do mercado, conforme Vasconcelos *et al.* (2005), com uma linha de produtos e serviços relativamente estáveis, procurando manter a eficiência da organização pela atualização de suas tecnologias. As empresas que se enquadram nesse perfil focam na qualidade de seus produtos, seu controle e tomada de decisões são centralizados e, normalmente, operam com grau relativamente alto de formalização de seus processos.
- Perfil estratégico analista – esse perfil estratégico, conforme Scherer *et al.* (2009) consiste em localizar e prospectar novos produtos e oportunidades, mantendo simultaneamente uma base estável de produtos e clientes. Portanto, essas organizações operam em dois tipos de domínio para produto-mercado, um relativamente estável e outro em constante mutação.
- Perfil estratégico prospector – adotado por empresas que criam mudanças e incertezas ambientais (SCHERER, 2009). Diferente das empresas defensoras, estas desenvolvem

múltiplas tecnologias de modo a proporcionar-lhe a flexibilidade necessária, para atender a seus diferentes produtos. Seu domínio de produto-mercado é normalmente amplo e em permanente desenvolvimento.

- Perfil estratégico reativo – a empresa que adota esse perfil, de acordo com Fagundes (2008), exibe um comportamento mais inconsciente em relação aos demais perfis estratégicos, é uma espécie de não estratégia, é o “esperar para ver”. A resposta somente ocorre quando a empresa sofre pressões competitivas, em relação aos seus clientes e lucros. As empresas adotantes desse perfil não arriscam em novos produtos ou serviços, exceto se pressionadas.

A categorização das estratégias propostas por Miles e Snow (1978) objetiva classificar a orientação estratégica das organizações com base em suas ações. Das quatro categorias definidas, exceto a reativa, as demais têm uma orientação estratégica formal, enquanto a reativa não apresenta essa orientação estratégica.

2.2.2.2 Classificação das Estratégias para Mintzberg (1999)

Dentre os estudiosos que se dedicaram à tarefa de classificar as perspectivas sob as quais as estratégias são elaboradas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam uma classificação dessas perspectivas distribuídas em dez escolas, conforme se pode identificar na literatura. As dez escolas estão assim dispostas:

- Escola do Design (processo de concepção) – baseia-se na consideração de pontos fortes e pontos fracos (internamente) e das ameaças e oportunidades (externamente). De fácil implantação em razão de sua simplicidade e clareza.
- Escola do Planejamento (processo formal) – a estratégia é compreendida como um processo formal decomposto em etapas distintas e suportada por técnicas como: objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.
- Escola do Posicionamento (processo analítico) – tem origem na estratégia militar (Sun Tzu), define a estratégia como seleção de posicionamento a partir de análises no setor industrial.
- Escola do Empreendedorismo (processo visionário) – centrada em processos operados pelo chefe executivo da organização. Baseia-se na intuição, em transformar as estratégias em vagas visões e amplas perspectivas.

- Escola Cognitiva (processo mental) – baseia a formulação da estratégia no processo cognitivo. A cognição é usada na formulação da estratégia como interpretações criativas de situações.
- Escola do Aprendizado (processo emergente) – baseada na concepção da estratégia como um processo emergente e que pode ser encontrado em toda a organização.
- Escola do Poder (processo de negociação) – considera o desenvolvimento da estratégia como um processo político que envolve troca, persuasão e confronto entre os que dividem o poder.
- Escola Cultural (processo social) – baseia a formação da estratégia no processo social enraizado na cultura.
- Escola Ambiental (processo reativo) – as organizações decidem alternativas estratégicas a partir do quadro de incentivos que envolvem as escolas organizacionais e individuais.
- Escola da Configuração (processo de transformação) – a organização é vista como uma configuração de recursos e, a partir de suas características, integra conhecimentos de outras escolas.

2.2.2.3 Classificação das Estratégias para Whittington (2002)

Outro estudioso a dedicar-se ao desenvolvimento de uma classificação para as perspectivas estratégicas é Whittington (2002) que propõe uma classificação pelo agrupamento em quatro abordagens genéricas.

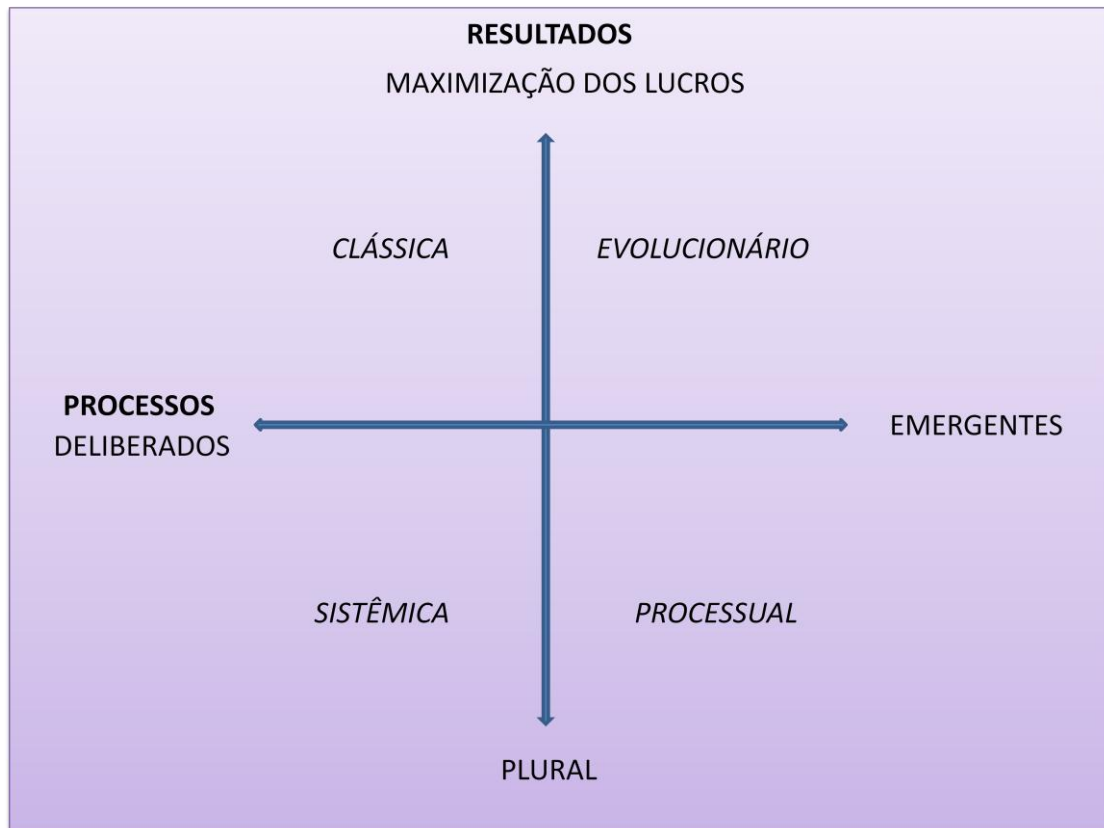
Conforme se verifica em Whittington (2002), cada uma das abordagens genéricas fundamenta-se em diferentes aspectos que, por sua vez, estão associados a autoridades nos estudos da estratégia.

- A Abordagem Clássica – os primeiros sinais dessa abordagem emergiram na década de 60 e relaciona-se aos trabalhos desenvolvidos por Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) e o executivo Alfred Sloan (1963). Nessa abordagem, a estratégia é resultante de um processo racional de cálculos e análises, prega o distanciamento entre a concepção e a execução e se compromete com a maximização do lucro. Essa abordagem foca o planejamento como forma de dominar os ambientes.
- A Abordagem Evolucionária – fundamentada nos estudos de Hannan e Freeman (1988), orienta-se pelo fato de que há uma evolução constante, em razão da natureza

dinâmica, hostil e competitiva dos mercados, nessa ótica, para os evolucionistas o planejamento, não garante a sobrevivência da organização. Sua orientação para buscar a melhor estratégia é deixar que o próprio ambiente realize a seleção e não os gerentes da organização.

- A Abordagem Processual, fundamentada em Cyert e March (1963) *apud* Whittington (2002), a abordagem apresenta-se em oposição às ideias de planejamento estratégico. Para esses autores, a estratégia emerge de um processo de aprendizado, trocas e comprometimento das pessoas. Na perspectiva processual, as organizações não focam a maximização do lucro, elas reduzem a expectativa de sucesso, “satisfazem” suas necessidades e são mais tolerantes quanto aos desempenhos abaixo da média.
- A Abordagem Sistêmica fundamenta-se, “segundo a ênfase de Granovetter (1985) *apud* Whittington (2002, p.35), no “encaixe” social da atividade econômica”. A abordagem propõe que existe uma relação de dependência dos objetivos e das práticas estratégicas para com o sistema social em que o processo está inserido. A perspectiva sistêmica admite que estrategistas, por vezes, desviam-se da busca pela maximização de lucros, sendo influenciadas por outros objetivos como orgulho profissional, poder de gerenciamento e outros.

A Figura 03 oferece uma esquematização gráfica do raciocínio de Whittington para representar seu método de classificação das perspectivas estratégicas conforme abaixo.

FIGURA 03: O Que é Estratégia

Fonte: Whittington (2002)

Essa representação das abordagens genéricas de Whittington permite, além da observação do direcionamento que cada uma das abordagens pode tomar, também, concluir que as abordagens genéricas contêm uma variedade de perspectivas mais específicas sobre a estratégia, cada uma posicionada diferentemente nos eixos representados na Figura 3. O autor ainda observa que em algumas abordagens, perspectivas específicas se sobrepõem de um quadrante a outro.

2.2.3 Tipos de Estratégias Organizacionais

As estratégias organizacionais no entendimento de diversos autores como Chandler (1962); Mintzberg e Quinn (1991); Bertero (1995) e outros se constituem nas ferramentas administrativas que habitam vários níveis da organização. Para efeito de classificação, alguns autores relacionam o tipo da estratégia ao tempo de gerenciamento da atividade, enquanto que outros a relacionam ao nível hierárquico em aspectos como poder ou importância da atividade.

Camargo e Dias (2003) apresentam em uma síntese teórica de estudos anteriores uma classificação para as estratégias organizacionais em: estratégia corporativa; estratégia de unidades de negócio; e estratégias funcionais.

2.2.3.1 Estratégia Corporativa

As estratégias corporativas, conforme Camargo e Dias (2003) podem ser consideradas como as mais importantes no âmbito empresarial. Para serem executadas, dependem de condições especiais na empresa (porte, setor, estrutura, etc.), considerando a amplitude das decisões organizacionais que a compõem, entre as quais, determinar os novos rumos e objetivos que a organização irá seguir e os respectivos impactos nas áreas funcionais das várias unidades da empresa.

Para Ambrick (1983) e Boechat e Paro (2007), uma estratégia corporativa deixa claro como a empresa alocará seus recursos e capacidades, objetivando construir e sustentar vantagens competitivas que favorecerão a tomada de decisões em seu mercado.

Uma estratégia corporativa pode-se dizer, é o meio que uma organização dispõe para alcançar e manter o sucesso em determinado cenário de negócio (Porter, 1999). Porém, ela raramente se revela a esse nível, apesar do elevado volume de teorias estratégicas corporativas disponíveis na literatura e em estudos empíricos realizados.

O considerável fracasso da maioria dos administradores de empresas ao explicar seu insucesso estratégico provém, em grande parte, de sua dificuldade em definir o que é uma estratégia corporativa, bem como pelo próprio desconhecimento do conceito de estratégia, (Hitt; Ireland e Hoskisson, 2008).

Segundo Christensen (1997), grande parte dos estudos sobre diversificação corporativa demonstra que, em geral, as diversificações produziram muito menos valor do que o previsto, salvo exceções, e que boa parte das empresas que adotaram a diversificação não criou valor econômico, ao contrário.

Alguns pressupostos essenciais são comuns aos estudiosos de estratégia, como: levar em conta questões referentes a conteúdo e processos de decisão ao estudar estratégias; para Herbert e Dereski (1987), considerar que há estratégias realizadas, pretendidas e emergentes e que elas podem diferir entre si; conhecer os dois tipos de estratégias que as organizações podem ter - as corporativas e as de negócios; e considerar que a construção de estratégias envolve exercícios conceituais e analíticos.

De acordo com Ghemawat (2007), a clara definição da estratégia corporativa precisa ser considerada pela organização em seu planejamento, pois, dessa forma, é possível realizar comparações entre a melhor prática desenvolvida pela organização e a prática usual da indústria. Essa avaliação possibilita identificar os efeitos corporativos correntes sobre o desempenho organizacional e corrigir seu limite inferior, permitido pela estratégia corporativa.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), uma estratégia corporativa é formulada pela alta administração, e serve para toda a organização. Porter (1999) afirma que a estratégia corporativa é um plano geral para as organizações que tratam de duas questões diferentes, é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios.

A Tabela 1, elaborada a partir dos trabalhos de Wright, Kroll e Parnell (2000), indica, de acordo com classificação proposta pelos autores, três diferentes modalidades de estratégias corporativas, possíveis:

- De crescimento - quando a intenção é ampliar participação da empresa no mercado, em razão de disponibilização de recursos e cujo objetivo é aumentar o valor da empresa;
- de estabilidade - quando a organização busca melhorar a produtividade e a inovação, com o objetivo de aperfeiçoar a equação custo/benefício; e
- de redução corporativa, empregada quando há risco na sobrevivência da organização ou quando o desempenho, em unidades específicas, é deficitário ou está abaixo de esperado.

TABELA 01: Tipos de Estratégias Corporativas

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	TIPO	DEFINIÇÃO / EXECUÇÃO
CRESCIMENTO	Ínterno	Aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho.
	Integração Horizontal	Expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuam na mesma unidade de negócios.
	Diversificação Horizontal Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor externo a seu campo de atuação atual, mas relacionada às suas competências essenciais, para aproveitar sinergias e criar valor.
	Diversificação horizontal não Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades de investimento.
	Integração Vertical de Empresas Relacionadas	Aquisição de empresa por meio da transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.
	Integração Vertical de Empresas não Relacionadas	Aquisição de empresa com diferentes competências essenciais, o que limita a sua transferência ou partilha
	Fusões	União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.
	Alianças Estratégicas	Parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.
ESTABILIDADE		Para uma empresa que atua em um único setor: manutenção das mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa.
REDUÇÃO	Reviravolta (<i>turnround</i>)	Visa a tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
	Desinvestimento	Ocorre quando uma empresa vende ou faz um spin-off (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.
	Liquidação ou fechamento	Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000) Adaptado por Camargos e Dias (2003).

2.2.3.2 Estratégias de Unidades de Negócios (UNs)

Ao desenvolverem seus estudos em organizações norte-americanas, Brown e Dacin (1997), verificaram uma divisão da administração organizacional em: atividades operacionais rotineiras, relacionadas à gestão no curto prazo, as quais são inerentes à área funcional da organização; e atividades que envolvem toda a organização, relacionadas às estratégias de longo prazo, estratégias corporativas. Já, para Jones e Butler (1988), a classificação do nível operacional da estratégia se dá em função do tempo de seu desenvolvimento, quando o operacional é identificado como de curto prazo, ao passo que o nível estratégico da organização é vinculado ao médio e longo prazo.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a classificação hierárquica das estratégias, na estrutura organizacional pode ser corporativa quando diz em que setor a organização deve operar, e unidade de negócios (UNs) quando determina como a organização deve competir na indústria definida pela estratégia corporativa, e ainda, funcional quando orienta como determinada área funcional da empresa deverá operar a partir de uma estratégia de negócio estabelecida. Para os autores, a estratégia não deve se restringir aos níveis gerencial ou diretivo apenas, mas sim, distribuir-se por toda a organização.

Afirma Zaccarelli (1995) que tanto as estratégias corporativas, quanto as estratégias de negócios em uma concepção mais atual do pensamento estratégico, existem para promover a obtenção das vantagens competitivas para as empresas. Para ele, as estratégias de unidade de negócios integram os subsistemas da organização como mercado e concorrência.

De acordo com Gupta, Smith e Shalley (2006), as UNs consideram que, para competir com sucesso na indústria em que se atua, deve ser apreciado um conjunto de estratégias, cuja finalidade seja orientar as operações da organização nesta indústria. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), essas estratégias são denominadas genéricas pelo fato de poderem ser adotadas por unidades de negócios em qualquer tipo de empresa.

A figura 04, conforme Gupta (1999) apresenta os cinco elementos que necessitam ser considerados no processo de gestão em uma estratégia de Unidade de Negócios.

FIGURA 04: Elementos Críticos na Gestão Estratégica das UNs.

Fonte: Adaptação de Gupta (1999)

A estratégia de unidades de negócio diz respeito a como competir com êxito em determinado setor (GUPTA *et al.* 2006) e podem ser consideradas como um conjunto de estratégias genéricas para orientar as organizações.

2.2.3.3 Estratégia Funcional

A estratégia funcional especifica como uma determinada função da empresa dará suporte à vantagem competitiva desejada pela estratégia da unidade de negócios e como ela se integrará às demais estratégias funcionais e corporativas. Com finalidade de ser efetiva, cada estratégia funcional deve apoiar através de padrões consistentes de decisão e de critérios competitivos, a estratégia competitiva ou de negócios (Fleury e Fleury, 1984).

Estratégias funcionais são as estratégias a serem atingidas pelas áreas funcionais das unidades de negócio. Devem ter coerência entre si e com a estratégia competitiva da empresa. Suas funções assumem formas de acordo com a estratégia genérica adotada pela unidade de negócio, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), consistem em um conjunto das estratégias que se desenvolvem por toda a organização e em todas as áreas funcionais como produção, compras, marketing, finanças, recursos humanos e outras.

Por considerar o grande número de estratégias funcionais possíveis em uma organização, serão abordados apenas, quatro tipos de estratégias funcionais: de recursos humanos, finanças, marketing e de produção, considerando a influência que elas exercem no desempenho organizacional de qualquer empresa, conforme Costa, Formoso e Lantelme (2002), normalmente, por estarem vinculadas às estratégias competitivas das organizações.

Uma estratégia funcional de recursos humanos refere-se ao modo como a função de RH poderá contribuir para os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que essa estratégia deve propiciar e estimular cada funcionário para que alcance seus objetivos

individuais. Para que de fato uma estratégia funcional de recursos humanos ocorra, de acordo com os autores em pauta, ela deve destacar toda a análise dos fluxos de trabalho, basicamente, admissão, demissão, treinamento, desenvolvimento, recompensas ou premiações e avaliação de desempenho.

A estratégia financeira refere-se à maneira pela qual objetivos econômicos podem ser alcançados e de que forma eles contribuirão para a obtenção dos resultados organizacionais. Uma estratégia financeira, conforme Gitman (1997) deve focalizar, especialmente, custos de capital, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, investimentos em marketing, origem de recursos financeiros, retornos de investimento, amortização de dívidas, etc.

Uma estratégia funcional de marketing vincula-se à responsabilidade da identificação das necessidades do consumidor, relacionando essa tarefa às habilidades da empresa em satisfazer essas necessidades. Essa estratégia, de acordo com Kotler (2000), focaliza a participação, o desenvolvimento e crescimento de mercado, a distribuição, a comunicação, o produto e preço.

Uma estratégia de produção importa em um padrão de decisões pertencentes à função produção. Essas decisões devem ser tanto concordantes com a estratégia competitiva da empresa como com as demais funções administrativas que a compõe, como por exemplo, marketing, RH, finanças, etc., e considerando as competências internas da própria função como instalações, capacidade, tecnologia, integração vertical, organização e planejamento, força de trabalho, suprimentos, entre outras. (BARROS NETO *et al.*, 1999).

2.2.4 Estratégias de Sustentabilidade

O conceito da sustentabilidade trouxe para o estudo das estratégias empresariais e para as práticas organizacionais, de acordo com Carvalho e Barbieri (2009), a necessidade de refletir sobre propósitos que vão além do simples objetivo da obtenção do lucro. Esse novo modelo de desenvolvimento levou as empresas à consideração de fatores ambientais e sociais, paralelamente às questões econômico-financeiras.

A adoção de uma postura estratégica com foco no desenvolvimento sustentável não se trata mais de uma ação puramente de marketing, destinada apenas a dar publicidade de intenções que, por vezes, a empresa sequer pretende realizar, trata-se de uma postura empresarial que objetive o desenvolvimento das atividades fundamentadas em princípios éticos e direcionada na busca do equilíbrio entre o desempenho econômico, a exploração dos recursos naturais e a sociedade.

De acordo com Elkington (2001), para que as organizações continuem a prospectar seus negócios no longo prazo, é necessário que suas estratégias organizacionais estejam vinculadas à concepção de um desenvolvimento sustentável, considerando as dimensões econômica, social e ambiental. Recomenda o autor, que as dimensões da sustentabilidade não devem ser consideradas isoladamente, mas sim de forma conjunta, procurando criar um sistema econômico sustentável.

Com a finalidade de alcançar seus objetivos as empresas utilizam estratégias que definem sua forma de operarem no mercado. De acordo com Silva (2008), as estratégias sustentáveis podem ser analisadas de duas formas: pela percepção das mudanças ocorridas no ambiente e pelos comportamentos resultantes de sua implantação, o que reflete diferentes posturas estratégicas.

2.2.4.1 Estratégia de Sustentabilidade Econômica

Primeiramente, é importante ressaltar que as estratégias de sustentabilidade econômica não podem mais ser estabelecidas com base unicamente no resultado financeiro, como pedia o tradicional viés produtivista, conforme Merlin *et al.* (2012), mas sim considerando questões sociais como: qualidade de vida; capacidade de renda e outros e questões ambientais, como: preservação de recursos naturais; redução na emissão de gases tóxicos ou poluentes; tratamento de efluentes; cuidados com embalagens; produtos e outros. Para Merlin *et al.* (2012), a organização não pode perder de vista que um desempenho equilibrado nas três dimensões é que lhe permitirá a possibilidade de continuidade da exploração do negócio.

Quanto à formulação das estratégias, de acordo com Padilha (2009), as organizações têm a sua disposição na atualidade uma série de indicadores que poderão orientá-las na formulação de suas estratégias, como por exemplo, os indicadores genéricos propostos pelo *Sustainability Performance Benchmarking* - PERFORM, 2002, desenvolvido no Centro de Pesquisa da Universidade de Sussex e pelo CENTRIN, da Universidade de Brighthon, com a finalidade de criar referências para a melhoria do desempenho sustentável em todas as suas dimensões.

Ao final desta seção, serão apresentados os indicadores genéricos de sustentabilidade propostos no PERFORM (2002) que podem orientar na formulação das estratégias de sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental.

2.2.4.2 Estratégia de Sustentabilidade Social

As estratégias sociais, geradas a partir do conceito de “responsabilidade social corporativa”, conforme SOUSA (2006) conduzem as organizações a contribuir com o desenvolvimento sustentável econômico, por meio do cumprimento de metas organizacionais, com isso, promovendo a melhoria na qualidade de vida das comunidades interna e externa.

É elemento fundamental na visão de órgãos internacionais como o World Bank Institute, WBSCD (2004), na ótica da responsabilidade social corporativa, a promoção do desenvolvimento igualitário e sustentável em todo o mundo. É importante que as empresas entendam a relevância do papel que desempenham no desenvolvimento social, especialmente no que se refere à sua capacidade em contribuir para a redução da pobreza.

A década de 1970 demarcou o início das discussões relacionadas à responsabilidade social corporativa e talvez um dos primeiros estudiosos a colocar o tema para reflexão, naquela época, tenha sido Philippe de Woot, para ele, “é imperiosa a necessidade, pela própria sobrevivência futura das empresas, de elevarem a sua estratégia social ao mesmo nível da sua estratégia econômica” dominando-a com a mesma competência que o fazem com outras questões que lhes são familiares.

Motivada pelas discussões em torno da responsabilidade social, a França, em 1977, determina a obrigatoriedade da apuração do Balanço Social Empresarial voltado para os recursos humanos, com a preocupação de proporcionar aos trabalhadores melhores condições de vida, a partir da capacidade econômica das empresas, partindo do princípio que há um papel a desempenhar pelas empresas na construção de um futuro melhor.

Para Costa e Visconti (2011), a responsabilidade social corporativa vai além do pagamento de impostos e demais obrigações fiscais, ela está associada à conduta e procedimentos que levam à melhoria de qualidade de vida dos funcionários, familiares e comunidade, ela leva ao desenvolvimento social, assim como, à ética nos negócios, qualidade dos produtos e meio ambiente.

A inclusão de estratégias sociais de sustentabilidade numa organização deve incorporar uma mudança de valores cujo sucesso tenha igual importância nos aspectos econômico, social e ambiental. (PASA, GÓMEZ e RADOS, 2002).

Para o World Business Council for Sustainable Development, uma estratégia coerente de responsabilidade social corporativa baseada na ética e em valores essenciais oferece claramente benefícios empresariais. Agir de forma socialmente responsável, mais que um dever ético, traduz-se em retorno para a empresa (WBCSD, 2004b).

Segundo Shrivastava (1995), as estratégias sociais não devem ser superficiais, elas devem ser institucionalizadas, direcionando as empresas nas suas escolhas tecnológicas, produtos, processos, estruturas e outros elementos como a comunicação com seus *stakeholders*. Para o autor, a não aceitação desse conceito em toda sua amplitude pode implicar a não sobrevivência da empresa.

2.2.4.3 Estratégias de Sustentabilidade Ambiental

Apesar de a abordagem estratégica atual estar propondo a necessidade das organizações ajustarem suas capacidades para a situação ambiental circundante, conforme Hofer e Schendel (1979), ainda são poucos os pesquisadores a se dedicar ao desenvolvimento de programas fundamentados na teoria baseada em recursos, para examinar como as empresas podem fazer esse ajuste. Conforme Hart (1995), é necessário que haja uma integração de relacionamentos entre empresas e ambiente natural fundamentada em uma teoria baseada em recursos, e que esse comportamento esteja ligado à gestão estratégica corporativa.

As análises que antecedem a implantação das estratégias de sustentabilidade ambiental, conforme Coral (2003) devem considerar diversos aspectos relacionados à organização, como: capacidade de implantação da estratégia; impacto ambiental da atividade industrial; disponibilidade de recursos; crescimento do mercado; posição competitiva; visão do líder e responsabilidade social. Outra consideração que deve ser feita, de acordo com a autora é o setor industrial onde a empresa está inserida, em razão de que a perspectiva de análise para cada uma das variáveis pode ter maior ou menor significância dependendo da indústria.

Apesar das diferenças entre as diversas abordagens propostas na literatura, essas classificações baseiam-se em fazer distinções ao longo de um contínuo que vão desde as posturas mais reativas para as mais pró-ativas. A caracterização específica de cada tipo de postura pode ser baseada na forma de utilização pelas empresas, quer de abordagens tradicionais ou modernas para melhoria do seu desempenho ambiental. (ARAGON-CORREA 1998).

2.2.4.4 Considerações Gerais sobre Estratégias de Sustentabilidade

Observa-se no atual contexto mercadológico a importância da organização estar preparada para enfrentar altos níveis de competitividade, bem como procurar fazer com que

suas estruturas sejam flexíveis, permitindo-lhe adaptar-se rapidamente aos novos paradigmas sociais. Nessa concepção, é possível dizer que as estratégias empresariais sejam um forte instrumento gerencial para que ela consiga atender a essas novas demandas em seu ambiente, tanto no âmbito interno quanto externo.

Para Zacarelli (2000), as estratégias empresariais desempenham papel vital para as organizações contemporâneas. Daí a importância da gerência da organização engajar-se efetivamente no processo de formulação e gestão das estratégias em todos os níveis da empresa, do corporativo ao funcional, de modo a estar preparada para as interações com seus oponentes e com o ambiente.

Para que essas estratégias estejam corretamente alinhadas ao desenvolvimento sustentável da organização, faz-se necessária a adoção de metodologias que orientem a formulação e monitoramento do processo estratégico. O método PERFORM foi utilizado por Padilha (2009) e validado em seu trabalho de tese desenvolvido junto à indústria têxtil. O trabalho permitiu, além de demonstrar que os indicadores atendem satisfatoriamente as medições relacionadas às dimensões da sustentabilidade, sua viabilidade de aplicação junto ao setor produtivo.

QUADRO 01: Indicadores de Sustentabilidade (Perform 2002)

INDICADOR ECONÔMICO		UNIDADE/MODO DE MEDIÇÃO
1	Produtividade do trabalho (econômico)	Reais/hora trabalhadas pelos empregados
2	Produtividade do trabalho (trabalho)	produzido/hora trabalhadas pelos empregados
3	Margem de lucro	Porcentagem
4	Retorno sobre capital investido	Porcentagem
INDICADOR SOCIAL		UNIDADE/MODO DE MEDIÇÃO
1	Investimentos na comunidade	Reais/lucro
2	Dias perdidos devido à doença	Número de dias/empregados
3	Pessoas portadoras de necessidades especiais de seu quadro de empregados	Porcentagem
4	Benefícios suplementares aos empregados	Porcentagem
5	Acidentes relatados	Número de acidentes/empregados
6	Dias de treinamento dados ao empregado	Número de dias/empregados
7	Mulher na força de trabalho	Porcentagem
INDICADOR AMBIENTAL		UNIDADE/MODO DE MEDIÇÃO
1	Emissão de CO ₂	Toneladas/produto produzido
2	Emissão de NO _x	Toneladas/produto produzido
3	Emissão de SO _x	Toneladas/produto produzido
4	Reclamações por incômodos	Número de reclamações/ produto consumido
5	Sistema de gestão ambiental	Possui SGA certificado/ Possui SGA certificado não certificado/ Não possui SGA
6	Número de processos sem decisão final (no aguardo)	Número de processos/produto produzido
7	Consumo de eletricidade	Megawatt horas/ produto produzido
8	Consumo de combustível fóssil	Megawatt horas/ produto produzido
9	Consumo de eletricidade renovável	Porcentagem
10	Consumo de combustível alternativo e renovável	Porcentagem
11	Consumo total de energia convencional	Megawatt horas/ produto produzido
12	Consumo de energia alternativa	Megawatt horas/ produto produzido
13	Reuso da água	Porcentagem
14	Consumo de água	Metro cúbico/ produto produzido
15	Destinação de resíduos perigosos	Quilograma/ produto produzido
16	Destinação de resíduos não perigosos	Quilograma/ produto produzido
17	Total de resíduos	Quilograma/ produto produzido
18	Resíduos recicláveis	Quilograma/ produto produzido
19	Taxa de reciclagem	Porcentagem

Fonte: Sorrell, Hertin, Cirilo (2005, p. 37)

O PERFORM é um método que tem por finalidade criar referências para a melhoria do desempenho sustentável atendendo às dimensões social, ambiental e econômica do desenvolvimento. O Quadro 01 apresenta os indicadores genéricos do *Sustainability Performance Benchmarking* (PERFORM, 2002) desenvolvidos pelo Centro de Pesquisa da Universidade de Sussex e pelo CENTRIN, da Universidade de Brighthon.

CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS

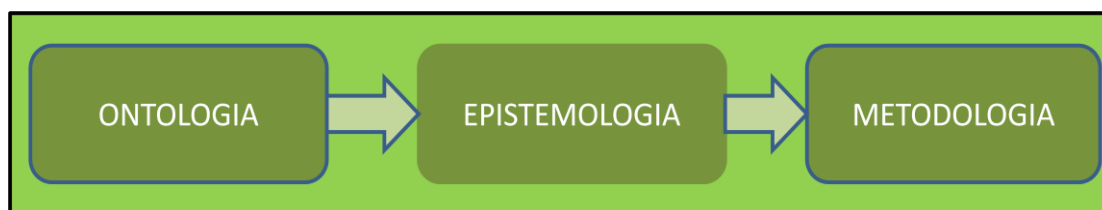
Este capítulo destina-se a relatar os aspectos que delineiam e delimitam o estudo, é especificado o problema que será enfrentado pela pesquisa e perguntas subjacentes. Serão constituídas as hipóteses de pesquisa, além de apresentar o modelo teórico, a descrição do método de trabalho e os instrumentos metodológicos empregados em seu desenvolvimento. Para a fundamentação teórica necessária para esse estudo, serão abordados textos de autores que tratam de aspectos relacionados a todos os elementos elencados neste capítulo, bem como às questões quantitativas a serem abordadas no capítulo seguinte, referente às análises dos dados.

No encerramento deste capítulo, serão apresentadas as descrições dos pressupostos epistemológicos básicos assumidos no estudo, referentes à abordagem metodológica adotada; a descrição da população e da amostra investigada na pesquisa; a estratégia a ser utilizada na coleta dos dados e as respectivas técnicas de análise dos dados empregadas no estudo.

3.1 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Conforme Collis e Hussey (2005), o paradigma de pesquisa é elemento determinante para a escolha da metodologia a ser empregada. Em vista disso, procurou-se aquela considerada a mais adequada para a realização do presente estudo. Neste caso, o relacionamento direcional entre o paradigma de pesquisa e a metodologia empregada é apresentado na figura 05:

FIGURA 05: Inter-relacionamento entre os Blocos de Construção da Pesquisa.



Fonte: Adaptado de Grix (2002, p. 180)

Conforme Grix (2002) e Marsh e Furlong (2002), o ponto inicial de todas as pesquisas é a ontologia, ao qual se seguem os posicionamentos epistemológico e metodológico do pesquisador. O posicionamento ontológico envolve a concepção daquilo que o pesquisador acredita ser a realidade, enquanto a posição epistemológica é obtida pela forma de como o

pesquisador chega a conhecer essa realidade e, a metodologia constitui-se nos procedimentos de coleta e análise dos dados, empregados pelo pesquisador.

Portanto, este trabalho de pesquisa parte de uma ótica positivista ontologicamente, que se desenvolve em uma realidade objetiva e única, sob uma episteme positivista e com isenção na relação pesquisador pesquisado. Quanto à metodologia empregada no estudo, será utilizado de um processo dedutivo. Conforme Collis e Hussey (2005, p. 27), um estudo dedutivo é aquele “no qual a estrutura conceitual e teórica é desenvolvida e depois testada pela observação empírica; portanto, casos particulares são deduzidos a partir de inferências gerais”.

O presente estudo é de natureza descritiva e analítica, uma vez que se destina além da obtenção de informações sobre determinado problema, descrever o evidenciado, procurando analisar e explicar o porquê de os fatos estarem ocorrendo. A pesquisa analítica busca entender fenômenos por meio da descoberta e mensuração das relações entre eles. (COLLIS; HUSSEY, 2005, P. 24). Para os autores, usualmente, os estudos descritivos utilizam dados quantitativos apresentados de forma resumida, e produzidos estatisticamente, enquanto estudos analíticos objetivam a identificação e mensuração das relações dos fenômenos estudados.

Partindo dessa premissa, o método empregado foi o descritivo com os dados coletados por levantamento *survey*. Para as análises, foram empregadas técnicas estatísticas paramétricas e não paramétricas. Conforme Hair Jr. *et al.*, (2005a), a *survey* é utilizada para a coleta de dados de uma grande amostra a ser pesquisada. Para a coleta dos dados necessários à pesquisa, foi utilizado um instrumento autoadministrado, constituído de quatro módulos, sendo o primeiro e o segundo para caracterizar o respondente e a organização respectivamente e o terceiro e o quarto, para inquirir sobre os construtos analisados formados por 60 questões fechadas. A amostra obtida, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005a), foi não probabilística em razão de não seguir qualquer procedimento posto *a priori*, para que pudesse ser considerada uma amostra estatisticamente representativa da população.

Destaca-se, na análise deste estudo, entre outros aspectos, a questão temporal, os níveis e unidades de análise e a perspectiva organizacional. Na questão temporal, o estudo constitui-se de um corte transversal, visto que os dados estão localizados em um ponto específico do tempo. Referente ao nível e à unidade de análise considerou-se o nível organizacional para análise, por considerar o respondente de cada instrumento de pesquisa como a unidade de análise.

A análise dos construtos empregados na pesquisa poderia ser realizada sob diversas perspectivas, tais como: as estratégias organizacionais; as práticas organizacionais; a cultura organizacional, as deliberações e normas organizacionais etc. Em razão da forma como os dados foram coletados e objetivando responder ao problema de pesquisa, as análises dos construtos ocorreram com base na verificação do alinhamento entre intenções estratégicas e as práticas de gestão da organização, sob a consideração das variáveis: perfil, referente à origem dos produtos; capacidade de industrialização; mercado de atuação; e porte organizacional, composto por número de empregados e nível de faturamento.

O quadro 02 apresenta um resumo do delineamento deste estudo.

QUADRO 02: Esquema Representativo do Delineamento do Estudo

ASPECTO	DELINEAMENTO
Ontologia	Objetivista
Epistemologia	Positivista
Metodologia	Dedutiva
Método de Coleta de Dados	Levantamento Survey
Forma de Coleta de Dados	Questionário autoadministrado
Método de análise de dados	Quantitativo (estatística paramétrica e não paramétrica)
Perspectiva temporal	Corte transversal
Nível de análise	Organizacional
Unidade de análise	Respondente do questionário
Perspectiva de análise	Intenções estratégicas e práticas organizacionais
Amostragem	Não probabilística

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 03 apresenta os autores que fundamentam os estudos desta seção.

QUADRO 03: Autores que Fundamentam os Aspectos Metodológicos

AUTOR	AUTOR
RICHARDSON <i>et al.</i> 1999)	FIELD (2009)
CRESWELL (2007)	MALHOTRA (2006)
LEVINE <i>et al.</i> (2005)	COLLINS E HUSSEY (2005)
HAIR <i>et al.</i> (2005a)	HAIR <i>et al.</i> (2005b)
MAROCO (2003)	MARSH e FURLONG (2002)
GRIX (2002)	BOWDITCH E BUONO (1999)
	STEVENSON (1981)

Fonte: O próprio autor

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema que motiva o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa se refere: **à verificação do alinhamento entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão, voltadas para a sustentabilidade, em Cooperativas Agropecuárias, com a finalidade de identificar defasagens entre as intenções estratégicas e práticas de gestão, assim como levantar níveis de comprometimento das cooperativas em relação a cada uma das dimensões da sustentabilidade.**

A busca da resposta a essa questão de pesquisa levou à utilização de uma abordagem positivista, com a coleta dos primários sendo realizada por meio de um levantamento (*survey*) os quais, na sequência, serão analisados quantitativamente.

A partir dessa perspectiva de análise acredita-se que será possível responder, além do questionamento que define o problema de pesquisa, às seguintes perguntas adjacentes:

- a) Há correlação entre as dimensões da sustentabilidade, relativamente às suas intenções e práticas?
- b) Qual dimensão da sustentabilidade apresenta a correlação de maior intensidade entre as intenções estratégicas e práticas de gestão?
- c) Qual dimensão da sustentabilidade apresenta a correlação de menor intensidade entre as intenções estratégicas e práticas de gestão?
- d) Há equivalência na intensidade das intenções estratégicas entre as três dimensões da sustentabilidade?
- e) Há equivalência na intensidade das práticas de gestão entre as três dimensões da sustentabilidade?
- f) Ocorrem diferenças estatísticas importantes nas médias atribuídas aos construtos intenções e práticas em função da localização?

3.3 CONSTITUIÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

As hipóteses postas, *a priori*, abaixo listadas, não puderam ser identificadas em outros estudos empíricos que relacionassem o alinhamento entre estratégias empresariais e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade.

- a) A intensidade da intenção de uma ação é equivalente à intensidade de sua prática.

- b) A intensidade das intenções e das práticas é equivalente entre as dimensões da sustentabilidade.
- c) As características organizacionais de localização, idade, porte e perfil influenciam nas alterações das médias dos construtos intenções estratégicas e práticas de gestão, nas dimensões da sustentabilidade, nas cooperativas agropecuárias.

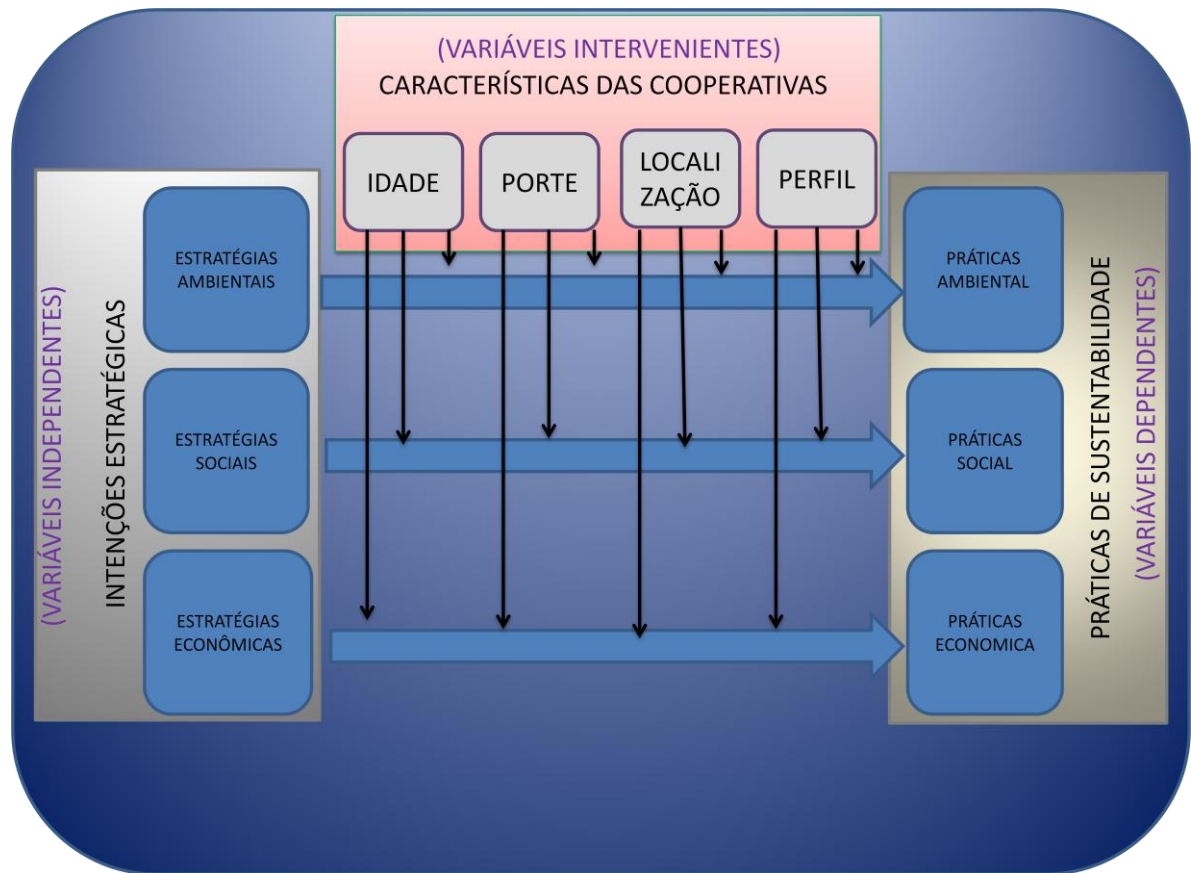
Cada uma das hipóteses propostas trata de relações abrangentes entre os dois principais construtos do estudo, intenções estratégicas e práticas de gestão, as quais serão verificadas junto às cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil, que compõem a população e campo de pesquisa, respectivamente.

Ao se buscar na literatura dos últimos dez anos, trabalhos empíricos que tratem dos temas estratégias e práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade, especialmente, que objetivem mensurar a intensidade de realização de cada uma delas, não foi identificado qualquer trabalho que tenha averiguado essas relações, portanto, as hipóteses serão confirmadas ou refutadas, mediante *insights*, pelo estudo em andamento.

3.4 MODELO TEÓRICO

Um modelo teórico de pesquisa, de acordo com Hair *et al.* (2005b), tem por finalidade evidenciar as relações a serem examinadas entre os construtos. O propósito do modelo teórico desenvolvido para este estudo é direcionado para a verificação das relações entre os construtos “estratégias organizacionais” e “práticas de gestão”, sob a perspectiva de cada uma das três dimensões da sustentabilidade.

A figura 06 representa graficamente o modelo teórico completo da pesquisa, o qual foi formulado a partir de informações constantes do referencial teórico do estudo. É importante observar que os construtos intenções estratégicas e práticas de gestão, enquanto concebidos como estratégias e práticas, já vêm sendo objeto de estudos da ciência da administração, no entanto, não se verificou outro estudo que averiguasse, especificamente, o alinhamento entre esses construtos, em especial relacionando-os às dimensões da sustentabilidade.

FIGURA 06: Modelo Teórico Completo

Fonte: Elaborado pelo Autor

A representação do modelo, na Figura 06, demonstra a existência de quatro variáveis intervenientes, formadas por características organizacionais, indicando que tais variáveis serão verificadas no estudo em razão de que poderão exercer influência nas relações entre os construtos principais da pesquisa, as quais também são denominadas, por alguns autores, variáveis moderadoras ou de controle.

Ao verificar a relação explicitada, objetiva-se classificar as dimensões do desenvolvimento sustentável, segundo o grau de comprometimento organizacional ao observar as relações de intenção e a realização entre estratégias e as práticas de gestão da organização.

A Figura 06, que representa o modelo teórico completo, demonstra graficamente os relacionamentos entre os construtos que se pretende verificar (VI e VD) e as variáveis de controle (VC) consideradas no estudo, que são: idade da organização; perfil, referente à origem dos produtos; capacidade de industrialização; mercado de atuação; e porte organizacional, composto por número de empregados e nível de faturamento.

Algumas variáveis de controle foram incluídas neste estudo, por poderem promover uma contribuição significativa na relação VI – VD, originalmente declaradas. Como por exemplo: cooperativas que possuem melhores desempenhos nos aspectos ambiental, social, econômico ou em ambos podem estar especialmente relacionadas às cooperativas de maior porte, ou de maior idade, ou ainda, em relação ao seu perfil (agrícola ou pecuário).

3.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Para alcançar os objetivos propostos no estudo e responder à questão de pesquisa, faz-se necessário definir as categorias analíticas nele envolvidas, para que elas proporcionem a orientação adequada à realização da pesquisa empírica.

A definição científica da variável, conforme levantamento e explicitativa na literatura e no referencial teórico compõe a Definição Conceitual (DC), enquanto o procedimento de verificação empírica desse conceito constitui a Definição Operacional (DO). Portanto seguem as definições.

Estratégia Ambiental

DC: As estratégias ambientais fazem parte do conjunto das intenções da organização, conforme Claro, Claro e Amâncio (2008), das questões relacionadas à ecologia, envolvendo a diversidade e as florestas, dos cuidados com o ar e a água e da conservação e manutenção de recursos renováveis e não renováveis, para Rutherford (1997), além da preservação dos recursos naturais, deve-se considerar a questão da geração de resíduos, especialmente, para recursos não renováveis. Para Groot *et al.* (2006), os recursos naturais devem ser considerados como capital natural da organização e, para Turner (1993), essas estratégias devem referir-se à manutenção da vida, dos processos e da espécie. Conforme Hart (1995), é necessário que a estratégia seja fundamentada em uma teoria baseada em recursos.

DO: Para o presente estudo, as estratégias ambientais da organização serão obtidas mediante respostas das questões 21 a 30, do módulo III, do instrumento de pesquisa, em que o respondente informará o grau de intensidade, variando de muito baixa a muito alta intensidade, com que sua organização adota aquela intenção estratégica. Portanto constarão do instrumento de pesquisa as intenções estratégicas que compõem o construto e respectiva escala, conforme o Quadro 04.

**QUADRO 04: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto
“Intenção Estratégica Ambiental”**

VARIÁVEL	INTENÇÃO ESTRATÉGICA AMBIENTAL	GRAU DE INTENSIDADE				
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
QI01	Desenvolver mecanismos para prevenir a geração de passivo ambiental.					
QI02	Tratar efluentes dos processos operacionais.					
QI03	Destinar corretamente os rejeitos resultantes do processo de produção.					
QI04	Reduzir o consumo de energia.					
QI05	Substituir energias convencionais por energias renováveis.					
QI06	Reduzir a emissão de gases tóxicos ou de efeito estufa.					
QI07	Reduzir a utilização de produtos tóxicos ou nocivos ao meio ambiente.					
QI08	Buscar certificações ou selos de qualidade ambiental.					
QI09	Desenvolver a conscientização ambiental dos colaboradores.					
QI10	Adotar produtos e embalagens que permitam sua reciclagem após o uso.					

Fonte: O próprio autor

Estratégia Social

DC: As estratégias de sustentabilidade social fazem parte do conjunto das intenções da organização, conforme declaração da OIT está relacionada: à liberdade sindical e ao reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; à eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório; à abolição efetiva do trabalho infantil; e à eliminação da discriminação em matéria de emprego, de acordo com Costa e Visconti (2000), as estratégias sociais estão relacionadas às condutas e procedimentos que objetivam o atendimento às necessidades humanas, para a melhoria de qualidade de vida dos seus funcionários, familiares e comunidade, como: remuneração; ambiente de trabalho; acesso à educação; e outros, conforme Claro, Claro e Amâncio (2008), que conduzam ao desenvolvimento social, à ética nos negócios, à qualidade dos produtos e à conscientização para a preservação do meio ambiente. Para o WBCSD (2009), a estratégia social deve ser direcionada à melhoria na qualidade de vida das comunidades interna e externa.

DO: Para o presente estudo as estratégias sociais da organização serão obtidas mediante respostas das questões 11 a 20, do módulo III, do instrumento de pesquisa, em que o respondente informará o grau de intensidade, variando de muito baixa a muito alta intensidade, com que sua organização adota aquela intenção estratégica. Portanto constarão do instrumento de pesquisa, as intenções estratégicas que compõem o construto e respectiva escala, conforme o Quadro 05.

QUADRO 05: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Intenção Estratégica Social”

VARIÁVEL	INTENÇÃO ESTRATÉGICA SOCIAL	GRAU DE INTENSIDADE				
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
QI11	Vincular os interesses de colaboradores, acionistas e sociedade aos planos e objetivos da organização.					
QI12	Proporcionar carreira e remuneração satisfatória aos colaboradores.					
QI13	Dar prioridade aos habitantes locais para ocupação de postos de trabalho.					
QI14	Estabelecer procedimentos padronizados para a contratação de pessoas.					
QI15	Dar conhecimento às comunidades interna e externa dos resultados organizacionais.					
QI16	Ampliar a segurança do trabalhador.					
QI17	Desenvolver as competências dos colaboradores.					
QI18	Envolver os colaboradores na melhoria dos produtos e processos.					
QI19	Participar ou desenvolver ações sociais junto à comunidade local.					
QI20	Incluir grupos sociais considerados minoritários nos quadros funcionais.					

Fonte: O próprio autor

Estratégia Econômica

DC: As estratégias econômicas fazem parte do conjunto das intenções da organização que, conforme Merlin *et al.* (2012), tratam da mobilização dos recursos relacionados aos custos, benefícios e competitividade da organização, para Amaral e Nepomuceno (2011), elas referem-se aos resultados financeiros, geração de lucros ou riquezas nas organizações e geração de emprego e renda, para Claro, Claro e Amâncio (2008) dizem respeito ao retorno financeiro obtido pela aceitação dos bens e serviços da empresa, assim como para a eficiência com que os fatores de produção como capital, trabalho, recursos naturais e conhecimentos serão empregados sob a ótica da sustentabilidade. Para esses autores, as questões econômicas não podem mais ser estabelecidas com base unicamente no resultado financeiro, mas sim

considerando questões sociais e ambientais, de modo a permitir a continuidade na exploração do negócio.

DO: Para o presente estudo, as estratégias econômicas da organização serão obtidas mediante respostas das questões 1 a 10, do módulo III, do instrumento de pesquisa, em que o respondente informará o grau de intensidade, variando de muito baixa a muito alta intensidade com que sua organização adota aquela intenção estratégica. Portanto constarão do instrumento de pesquisa, as intenções estratégicas que compõem o construto e respectiva escala, conforme o Quadro 06.

QUADRO 06: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto “Intenção Estratégica Econômica”

VARIÁVEL	INTENÇÃO ESTRATÉGICA ECONÔMICA	GRAU DE INTENSIDADE				
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
QI21	Possui programa de controle de qualidade sobre seus produtos ou serviços.					
QI22	Participa de feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizem a expansão do mercado de atuação.					
QI23	Adquire novos equipamentos cuja finalidade seja aumentar a produtividade.					
QI24	Promove ações, que ampliem a lucratividade por unidade produzida.					
QI25	Expõe seus produtos em eventos como: feiras, mostras ou exposições, fora do mercado onde atua.					
QI26	Novos produtos ou serviços são desenvolvidos com a participação de pessoas ligadas ao cliente?					
QI27	Os colaboradores procuram trazer soluções aos problemas operacionais ou administrativos enfrentados pela organização.					
QI28	As instalações e equipamentos atendem às necessidades de trabalho.					
QI29	Apoia a participação de colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, em eventos sobre sustentabilidade.					
QI30	Acompanha periodicamente os níveis de produtividade da organização.					

Fonte: O próprio autor

Prática de Gestão Ambiental

DC: O conceito de prática de gestão ambiental foi estabelecido de modo a espelhar as estratégias ambientais, estabelecidas a partir das definições conceituais de: Claro, Claro e Amâncio (2008); Rutherford (1997); Groot *et al.* (2006); Hart (1995) e que se referem: à ecologia, envolvendo a diversidade e as florestas, aos cuidados com o ar e a água e à conservação e manutenção de recursos renováveis e não renováveis; à preservação dos

recursos naturais; à geração de resíduos, especialmente, os não renováveis; à manutenção da vida, dos processos e da espécie.

DO: Para o presente estudo, as práticas de gestão ambiental da organização serão obtidas mediante respostas das questões 21 a 30, do módulo IV, do instrumento de pesquisa, em que o respondente informará o grau de intensidade, variando de muito baixa a muito alta intensidade, com que a organização adota aquela prática de gestão. Para tanto, constarão do instrumento de pesquisa, as práticas de gestão que compõem o construto e respectiva escala, conforme o Quadro 07.

**QUADRO 07: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto
“Prática de Gestão Ambiental”**

VARIÁVEL	PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL	GRAU DE INTENSIDADE				
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
QP01	As atividades operacionais seguem normas ou regulamentos internos relacionados às questões ambientais.					
QP02	Realiza o tratamento de efluentes provenientes do processo de produção.					
QP03	Realiza ou encaminha para a reciclagem os rejeitos de produção.					
QP04	Possui tecnologias destinadas à redução do consumo de energia por unidade produzida.					
QP05	Utiliza energias alternativas no processo produtivo, como: eólica, solar ou outras.					
QP06	Realiza filtragem de resíduos ou queima de gases oriundos do processo de produção.					
QP07	Na escolha e aquisição dos produtos químicos, empregados no processo produtivo, são consideradas as questões ambientais.					
QP08	Trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionais com vistas a obter certificação ambiental.					
QP09	Realiza programa interno que objetive a proteger o ambiente como: coleta seletiva, programa redução de desperdícios ou outros.					
QP10	Utiliza produtos e embalagens que podem ser reutilizados ou reciclados.					

Fonte: O próprio autor

Prática de Gestão Social

DC: O conceito de prática de gestão social foi estabelecido de modo a espelhar as estratégias sociais, estabelecidas a partir das definições conceituais de: declaração da OIT; Costa e Visconti (2000); Claro, Claro e Amâncio (2008); WBCSD (2009), que se referem: à liberdade sindical e ao reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; à eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório; à abolição efetiva do trabalho infantil; e à

eliminação da discriminação em matéria de emprego, às condutas e procedimentos que objetivem o atendimento das necessidades humanas, para a melhoria de qualidade de vida dos seus funcionários, familiares e comunidade, como: remuneração; ambiente de trabalho; acesso à educação; e outros, que conduzam ao desenvolvimento social, à qualidade dos produtos e à conscientização para a preservação do meio ambiente.

DO: Para o presente estudo, as práticas de gestão social da organização serão obtidas mediante respostas das questões 11 a 20, do módulo IV, do instrumento de pesquisa, em que o respondente informará o grau de intensidade, variando de muito baixa a muito alta intensidade, com que a organização adota aquela prática de gestão. Para tanto, constarão do instrumento de pesquisa, as práticas de gestão que compõem o construto e respectiva escala, conforme o Quadro 08.

**QUADRO 08: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto
“Prática de Gestão Social”**

VARIÁVEL	PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIAL	GRAU DE INTENSIDADE				
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
QP11	Ocorre a participação de acionistas, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas organizacionais.					
QP12	Há satisfação dos colaboradores em relação a seus ganhos e possibilidades de ascensão profissional.					
QP13	O processo de recrutamento externo é realizado, primeiramente, na comunidade local.					
QP14	A contratação de novos colaboradores é feita por pessoas especializadas e segue procedimentos padronizados.					
QP15	A organização dá publicidade aos resultados obtidos em relação à produção, finanças, mercado, etc.					
QP16	Atividades operacionais de risco recebem atenção especial com ações que aumentem a segurança do trabalhador.					
QP17	A organização realiza cursos de capacitação ou atualização para de seus colaboradores.					
QP18	Os colaboradores têm liberdade ou incentivos para sugerir melhorias nos produtos ou processos operacionais.					
QP19	A organização envolve-se em iniciativas religiosas, festivas, culturais ou filantrópicas empreendidas pela comunidade.					
QP20	A organização adota políticas de inclusão de grupos minoritários como: negros, mulheres, deficientes, etc.					

Fonte: O próprio autor

Prática de Gestão Econômica

DC: O conceito de prática de gestão econômica foi estabelecido de modo a espelhar as estratégias econômicas, estabelecidas a partir das definições conceituais de: Merlin *et al.* (2012); Amaral e Nepomuceno (2011); e Claro, Claro e Amâncio (2008), que se referem, portanto, às questões relacionadas à ecologia, envolvendo a diversidade e as florestas, aos cuidados com o ar e a água e à conservação e manutenção de recursos renováveis e não renováveis e à questão da geração de resíduos. Essas estratégias devem referir-se à manutenção da vida, dos processos e da espécie.

DO: Para o presente estudo, as práticas de gestão econômica da organização serão obtidas mediante respostas das questões 01 a 10, do modulo IV, do instrumento de pesquisa, em que o respondente informará o grau de intensidade, variando de muito baixa a muito alta intensidade, com que a organização adota aquela prática de gestão. Para tanto, constarão do instrumento de pesquisa, as práticas de gestão que compõem o construto e respectiva escala, conforme o Quadro 09.

**QUADRO 09: Variáveis Empregadas para Mensurar o Construto
“Prática de Gestão Econômica”**

VARIÁVEIS	PRÁTICAS DE GESTÃO ECONÔMICA	GRAU DE INTENSIDADE				
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
QP21	Possui programa de controle de qualidade sobre seus produtos ou serviços.					
QP22	Participa de feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizem a expansão do mercado de atuação.					
QP23	Adquire novos equipamentos cuja finalidade seja aumentar a produtividade.					
QP24	Promove ações, que ampliem a lucratividade por unidade produzida.					
QP25	Expõe seus produtos em eventos como: feiras, mostras ou exposições, fora do mercado onde atua.					
QP26	Novos produtos ou serviços são desenvolvidos com a participação de pessoas ligadas ao cliente?					
QP27	Os colaboradores procuram trazer soluções aos problemas operacionais ou administrativos enfrentados pela organização.					
QP28	As instalações e equipamentos atendem às necessidades de trabalho.					
QP29	Apoia a participação de colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, em eventos sobre sustentabilidade.					
QP30	Acompanha periodicamente os níveis de produtividade da organização.					

Fonte: O próprio autor

Porte da organização

DC: Constitui-se o tamanho de uma organização, segundo determinados parâmetros. Na atualidade, o porte das empresas brasileiras pode ser estabelecido pelo número de pessoas que nela trabalham, (OCDE, 2005; IBGE, 2012; SEBRAE, 2012), ou pelo volume de receita operacional em um período fiscal. (BNDES, 2011; BRASIL, 2012).

DO: Para este estudo, o porte da organização será definido pelo número de empregados e pelo nível de faturamento operacional bruto anual da organização, mediante resposta de questão aberta, constante do modulo II, do instrumento de pesquisa, caracterização da organização, informado pelos respondentes.

Idade da organização

DC: Consiste no tempo decorrido desde sua fundação até o momento que se pretende considerar.

DO: Para este estudo, a idade da organização será obtida mediante resposta de questão aberta, constante do modulo I do instrumento de pesquisa, caracterização da organização, informada pelos respondentes.

Perfil da Organização

DC: O perfil da organização será definido de acordo com sua principal atividade de exploração, se de origem vegetal (agrícola) ou animal (pecuária).

DO: Para este estudo, será considerado como perfil da organização, o percentual de distribuição do principal produto comercializado ou industrializado informado pela cooperativa, mediante resposta de questão aberta, constante do modulo II, do questionário, caracterização da organização, informado pelos respondentes.

Localização da organização

DC: Será considerada a localização, o Estado da Federação onde estiver sediada a organização.

DO: Para este estudo, a localização será obtida pelas informações prestadas pelos respondentes no MODULO II, do instrumento, sobre o local de sua sede.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Apresenta-se nesta seção a caracterização da população pesquisada, o setor em que a população está inserida e sua respectiva importância no cenário nacional. É apresentado, também, o instrumento de coleta de dados com a forma de avaliação de sua validade e confiabilidade e, também, a forma de seleção da amostra escolhida e os demais encaminhamentos do instrumento de pesquisa.

3.6.1 Caracterização da População de Pesquisa

Com a finalidade de responder à questão de pesquisa deste estudo, foi escolhida, como a população que constituirá o universo a ser investigado as Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil, cujas atividades econômicas estão, especialmente, relacionadas à agricultura e à pecuária.

As cooperativas agropecuárias, assim como qualquer outro tipo de cooperativa, são organizações que se diferenciam das demais sociedades comerciais, em razão, principalmente de dois aspectos: primeiramente, são sociedades de pessoas e não de capital e as decisões são tomadas de forma democrática em que “cada homem vale um voto”, independentemente do número de cotas que possua; e, segundo, a sociedade cooperativa tem como objetivo a prestação de serviços a seus associados e sua distribuição de resultados é feita com base no que o próprio indivíduo contribuiu para sua geração. Diferentemente, nas sociedades de capital, o poder decisório cabe àqueles que detêm parte majoritária do capital que as formou, e têm como finalidade a acumulação de lucros, cuja distribuição é feita com base na proporção da participação do capital que formou a empresa.

Os motivos que levaram a escolha desta população se deram pelo fato de que o desenvolvimento de suas atividades operacionais implica com os seguintes aspectos: emprego de grande quantidade de mão de obra; forte relacionamento às questões sociais; forte relacionamento com as questões ambientais; geração e movimentação de expressivos valores financeiros. Portanto o desempenho de suas atividades operacionais acaba por relacioná-las a todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, que é um dos objetos de pesquisa deste estudo.

Ocorre também, que muitas dessas cooperativas realizam, além de suas atividades normais ligadas à agricultura e à pecuária, algum processo de industrialização de seus produtos *in natura*, seja para uso exclusivo de seus cooperados, seja para atender ao mercado de forma geral, o que, de certo modo, em razão do aumento na complexidade que essa industrialização traz, as impele para a necessidade de um maior conhecimento na área das estratégias organizacionais, outro conceito objeto desta pesquisa.

Entendendo que, para atingir os objetivos propostos no estudo, seria importante que a população a ser pesquisada fosse constituída por um número significativo de organizações, delimitou-se como a área geográfica de abrangência da pesquisa a Região Sul do Brasil, composta pelos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, motivado pelo fato dessa região reunir um número expressivo de cooperativas agropecuárias, comparadamente ao número de cooperativas existentes no território nacional, nesse ramo do cooperativismo.

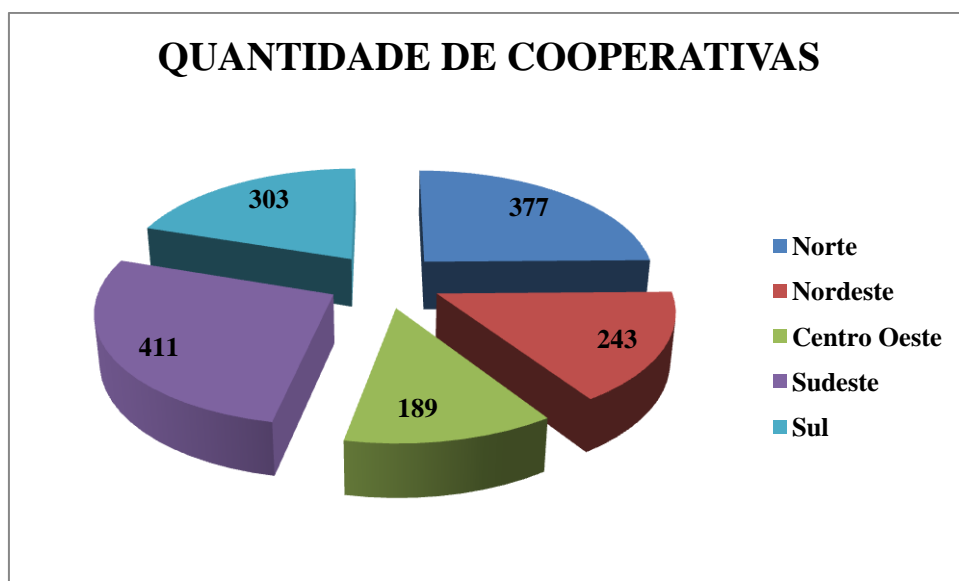
O Quadro 10 abaixo representa a quantidade de cooperativas agropecuárias nas regiões geográficas brasileiras, quantidade de cooperados e quantidade de empregos gerados, conforme informações fornecidas pela OCB, disponibilizada em relatórios de 2012.

QUADRO 10: Panorama das Cooperativas Agropecuárias por Região de 2011

REGIÃO	QUANTIDADE DE COOPERATIVAS	QUANTIDADE DE COOPERADOS	QUANTIDADE DE EMPREGADOS
Norte	377	45.403	2.868
Nordeste	243	23.029	1.312
Centro Oeste	189	56.511	10.970
Sudeste	411	353.841	32.778
Sul	303	490.757	107.968
TOTAL	1.523	969.541	155.896

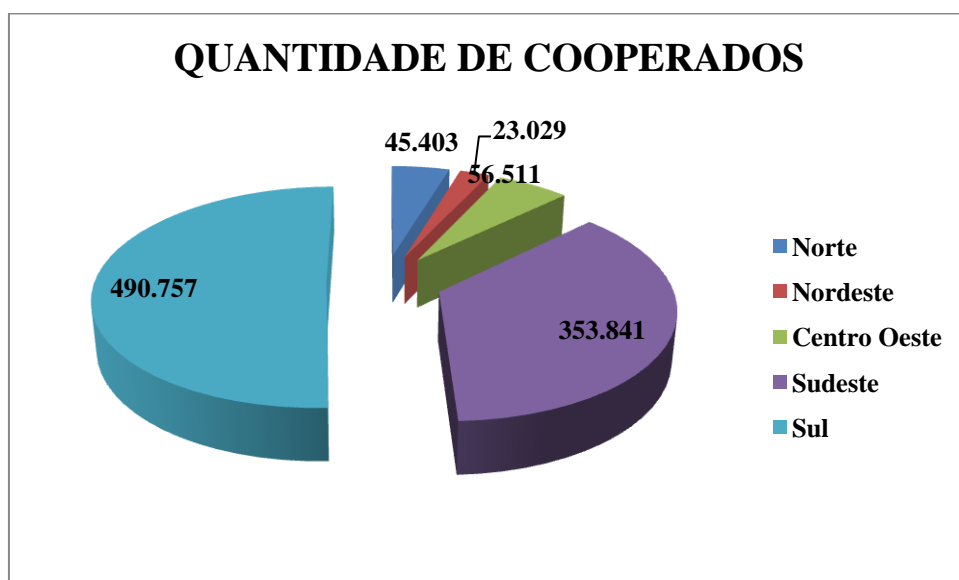
Fonte: Adaptado pelo autor do Relatório Prévio de 2012 da OCB

O Quadro 10 apresenta uma diferença na Região Sul de duas cooperativas, em relação às informações prestadas pela organização de representação das cooperativas estaduais.

GRÁFICO 01: Distribuição das Cooperativas Agropecuárias por Região Geográfica.

Fonte: O próprio autor

O Gráfico 01 permite observar que a Região Sul ocupa a terceira posição na quantidade de cooperativas agropecuárias, em relação às demais Regiões geográficas do Brasil.

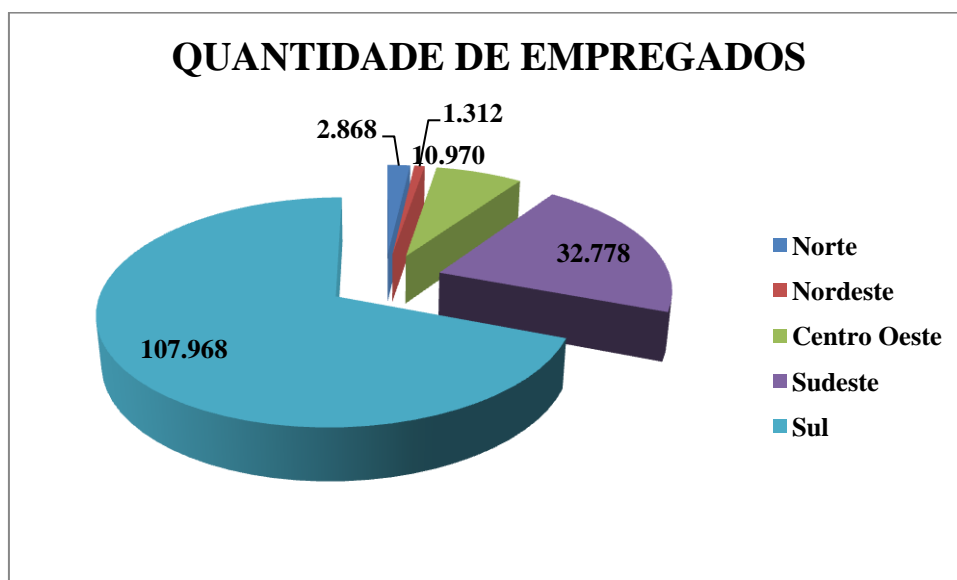
GRÁFICO 02: Distribuição dos Cooperados nas Cooperativas Agropecuárias por Região.

Fonte: O próprio autor

O Gráfico 02 permite observar a expressiva quantidade de cooperados associados às cooperativas agropecuárias na Região Sul, que atinge 50,62% da totalidade dos cooperados do

Brasil. Tal fato é possível afirmar, que se deve à confiança desenvolvida nas comunidades que exploram as atividades agropecuárias, talvez, em razão dos resultados econômicos alcançados.

GRÁFICO 03: Distribuição dos Empregos Diretos em Cooperativas Agropecuárias por Região.



Fonte: O próprio autor

O Gráfico 03 permite observar a expressiva quantidade de empregos diretos gerados pelo ramo agropecuário do cooperativismo na Região Sul do Brasil, em comparação com as demais Regiões geográficas, atingindo 69,26% de todos os empregos diretos gerados pelo ramo cooperativista agropecuário no Brasil.

Ao observar a organização do sistema cooperativo no cenário nacional, pode-se afirmar que se trata de um sistema bem estruturado. O sistema cooperativista brasileiro é representado pela OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, unificando duas outras instituições congêneres, a Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional das Cooperativas (Unasco), por iniciativa das próprias cooperativas.

Na Região Sul, no Estado do Paraná a OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná é o órgão que representa o sistema das cooperativas. Em Santa Catarina, o sistema cooperativo estadual é representado pela OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina e, no Rio Grande do Sul, a representação é feita pela OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Cada uma destas

organizações tem autonomia administrativa e uma renda gerada pelas cooperativas filiadas ao sistema estadual.

O Quadro 11 apresenta a distribuição das cooperativas brasileiras por ramo de atividade, bem como permite verificar o expressivo número de cooperativas agropecuárias existentes. As informações constantes do quadro foram coletadas do Relatório de Gerência de Monitoramento / SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, integrante do Sistema Nacional de Cooperativismo, desenvolvido em 2011.

QUADRO 11: Distribuição Nacional das Cooperativas por Ramo de Atividade

RAMO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE
Agropecuário	1523
Transporte	1088
Crédito	1047
Trabalho	966
Saúde	846
Educacional	294
Produção	243
Habitacional	226
Infraestrutura	128
Consumo	120
Mineral	69
Turismo e Lazer	27
Especial	0
TOTAL	6586

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório de Gerência de Monitoramento - SESCOOP

3.6.1.1 O Setor Cooperativista Agropecuário do Sul do Brasil

No nível nacional, o sistema cooperativo brasileiro é representado pela OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em substituição a sua congênere a Associação Brasileira de Cooperativas. Em seus relatórios de 2011, a OCB mostra que o Brasil possui 6.586 cooperativas, divididas

em 13 ramos de atividade, entre eles, o agropecuário com 1.523 cooperativas. É um sistema em que cada Estado da Federação é representado por uma filiada da OCB.

Na Região Sul, no Estado do Paraná a OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná é o órgão que representa o sistema das cooperativas. Em Santa Catarina, o sistema cooperativo estadual é representado pela OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina e, no Rio Grande do Sul, a representação é feita pela OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Cada uma dessas organizações tem autonomia administrativa e uma renda gerada pelas cooperativas filiadas ao sistema estadual.

O Quadro a seguir apresenta a distribuição das cooperativas agropecuárias nos Estados da Região Sul do Brasil e permite observar que aproximadamente 20% das cooperativas agropecuárias brasileiras estão localizadas nessa região. As informações constantes do quadro foram fornecidas pelas organizações de representação das cooperativas dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

QUADRO 12: Distribuição das Cooperativas Agropecuárias na Região Sul do Brasil

Organização	Quantidade de cooperativas
OCEPAR	81
OCESC	54
OCERGS	166
TOTAL	301

Fonte: Adaptado pelo autor do Relatório de Gerência de Monitoramento - SESCOOP

O Quadro 12 permite observar que a população que compõe o universo de pesquisa, somados os três Estados da região, é composta por 301 cooperativas agropecuárias. Esse quantitativo, apesar de não se poder considerá-lo pequeno, ainda assim, exigirá grande esforço para obter uma quantidade satisfatória de respondentes, de modo a permitir a realização das análises a que se pretende, considerando que, costumeiramente, o número de organizações que atendem aos pedidos de resposta a pesquisas é relativamente baixo.

No estado do Paraná, a OCEPAR, conforme se observa no Quadro 12, o ramo agropecuário é composto por 81 cooperativas as quais têm um quadro associativo de aproximadamente 140 mil cooperados. O ramo agropecuário paranaense participou no ano de 2011, com a ocupação de aproximadamente 1,5 milhão de postos de trabalho, entre empregos

diretos e indiretos, e a comercialização de seus produtos respondeu por 34% do volume total das exportações de todas as cooperativas brasileiras. Para o ano de 2012, a OCEPAR informou, após o fechamento de seus relatórios financeiros, que o ramo agropecuário registrou o faturamento recorde de 34,2 bilhões de reais.

No Estado de Santa Catarina, conforme se observa no Quadro 12, o ramo agropecuário é composto por 54 cooperativas agropecuárias as quais foram responsáveis por um faturamento em 2012, da ordem de 11,19 bilhões de reais. As cooperativas catarinenses contam com um quadro social de aproximadamente 67.000 cooperados e um quadro de funcionários de aproximadamente 28.000 pessoas alocados em empregos diretos.

No Estado do Rio Grande do Sul, conforme se observa no Quadro 12, o ramo agropecuário é composto por 166 cooperativas agropecuárias, conforme informações fornecidas pela OCERGS, as quais mantêm um quadro social de aproximadamente 273 mil cooperados, gerando mais de 30 mil empregos diretos. O setor agropecuário do Estado gerou um faturamento de 18,7 bilhões de reais em 2011, apresentando um crescimento de 25,2%, em relação ao faturamento do ano anterior.

3.6.2 Instrumento de Coleta de Dados

Ao objetivar a realização da parte empírica da pesquisa, utilizou-se um instrumento para a coleta dos dados constituído de quatro módulos, sendo o primeiro destinado à caracterização do respondente, o segundo à caracterização da organização e o terceiro e o quarto módulo foram destinados a coletar os dados referentes aos dois construtos do estudo “intenções estratégicas” e “práticas de gestão”, respectivamente, que podem ser evidenciados no Apêndice A, do trabalho.

Esse instrumento foi encaminhado a cinco especialistas, de reconhecido conhecimento na área em estudo, com a solicitação de análise do instrumento quanto a sua instrumentação, forma e escala utilizada.

3.6.2.1 Instrumentação

Para a instrumentação dos módulos I e II, referente à caracterização do respondente e da organização, respectivamente, tomou-se por base o instrumento desenvolvido e aplicado por Maçaneiro (2012) e Kuhl (2012). Para instrumentação do módulo III, referente às intenções estratégicas da organização, foram utilizados elementos verificados nos trabalhos de

Padilha (2009), Scandelari (2011), Kuhl (2012) e Maçaneiro (2012), cujos indicadores adotados, para mensurar as estratégias de sustentabilidade nas organizações em seus trabalhos, constam da lista de indicadores genéricos sugerida pelo *Perform* (2002). Com relação aos elementos a serem verificados no módulo IV, correspondentes às práticas de gestão, esses foram propostos de modo a espelhar a realização das estratégias propostas no módulo III, por considerar que o objetivo geral do estudo é a verificação do alinhamento entre estratégias e práticas.

Retornaram a solicitação de verificação dos instrumentos quatro especialistas, dos quais dois manifestaram sugestões em relação à instrumentação, que depois de ponderadas juntamente com o orientador da tese, foram incorporadas ao texto final instrumento.

O instrumento, por sugestão de um dos especialistas, foi construído utilizando-se o *software* Excel[®], da Microsoft[®], o qual esta disponível para verificação quanto sua estrutura e demais elementos que se fizerem necessários no Apêndice A, deste trabalho.

3.6.2.2 Validade e Confiabilidade das Escalas e Pré-teste

Para validação do instrumento de pesquisa e da escala, conforme dito anteriormente, foi solicitada a apreciação de especialistas, os quais manifestaram suas opiniões e sugestões, que depois de ponderadas, juntamente com o orientador do trabalho, foram incorporadas ao texto final instrumento.

Quanto à escala empregada para avaliar o grau de intensidade das intenções estratégicas e das práticas de gestão, esta era inicialmente constituída por cinco pontos, porém, por sugestão de um especialista foi acrescido ao instrumento de pesquisa uma observação ao respondente para que, no caso da intenção estratégica ou prática de gestão, esta não fosse verificada ou percebida na organização que não fosse assinalado qualquer nível de intensidade, deixando a questão em branco. A sugestão, depois de ponderada juntamente com o orientador foi incorporada ao texto do instrumento e resultou para efeito de análises numa escala de seis pontos, pois às questões deixadas em branco foi atribuído o zero.

Descrição dos procedimentos realizados *ex ante* da disponibilização do instrumento às cooperativas.

Primeiro passo – em outubro de 2012, foi feita a apresentação do instrumento à banca de defesa do projeto, formada por três doutores. Naquele momento não foi apresentada qualquer sugestão, tanto quanto de forma apresentação das questões, como da escala a ser utilizada.

Segundo passo – em janeiro de 2013, foi feito o encaminhamento dos módulos III e IV, que tratam dos construtos intenções estratégicas e práticas de gestão, a cinco especialistas com reconhecido conhecimento na área de estratégias e organizações, com a solicitação de verificação da instrumentação, forma das questões e da escala proposta. Dos cinco especialistas apenas quatro apresentaram sugestões, as quais foram ponderadas em conjunto com o orientador do trabalho.

Terceiro passo – em fevereiro de 2013, o instrumento já com todas as sugestões, consideradas pertinentes incorporadas ao trabalho, foi encaminhado a dois doutores formados em Administração pela UFPR, da linha de pesquisa Administração da Tecnologia, Qualidade e Competitividade, os quais fizeram observações relacionadas à instrumentação do instrumento, sugerindo que ele fosse construído no *software* Word®, da Microsoft®, versão 97/2003, para posterior encaminhamento aos respondentes. Quanto à escala empregada não houve qualquer sugestão.

Quarto passo – em 12/03/2013, o instrumento, na forma impressa, foi aplicado a um gerente de uma cooperativa local, com a presença do pesquisador. Observou-se, naquele momento, que o tempo para responder ao instrumento foi de 14 minutos e que a linguagem utilizada em sua redação estava adequada ao nível de respondente que se desejava a quem a pesquisa seria encaminhada.

Quinto passo – em 19 e 20/03/2013, após agendamento prévio, foram feitas visitas às Sedes da OCEPAR, OCESC e OCERGS, organizações que representam todos os ramos cooperativos nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com a finalidade de comunicar a realização da pesquisa que seria iniciada, sua finalidade, bem como pedir o apoio destas organizações para intercederem junto às cooperativas filiadas no sentido em responderem ao instrumento de pesquisa.

Sexto passo – em 22/03/2013, após diversos contatos, o instrumento foi entregue à empresa TK – Pesquisa, foram incluídas algumas alterações no texto de apresentação e encaminhamento, utilizando uma linguagem coloquial. A conduta de trabalho empregada pela empresa TK – Pesquisa consistiu inicialmente de contatos telefônicos procurando identificar nas cooperativas os Presidentes e Diretores, para que, posteriormente, fosse feito encaminhamento do instrumento. A partir de então, os contatos entre agência de pesquisa e pesquisador passaram a ser constantes até a obtenção do número considerado satisfatório de respondentes à pesquisa.

3.6.2.3 Seleção da Amostra

A amostra de pesquisa é constituída pela totalidade das cooperativas agropecuárias, não havendo qualquer tipo de seleção. A listagem das cooperativas foi fornecida pelas Organizações de representação das cooperativas de cada Estado, OCEPAR, OCESC e OCERGS.

O instrumento de pesquisa foi encaminhado a toda a população, em razão de tratar-se de um número relativamente pequeno de organizações que compõe a população a ser pesquisada, considerando a baixa quantidade de empresas que atendem às solicitações de participação em pesquisas acadêmicas.

Nesse contexto, conforme Hair *et al.* (2005a), trata-se de uma amostra não probabilística por adesão, em razão de sua seleção não ter seguido qualquer procedimento *a priori* para que fosse considerada estatisticamente representativa da população e, por adesão, em razão da amostra ter sido formada apenas por aqueles que, por iniciativa própria, atenderam à participação na pesquisa.

3.6.2.4 Processo de Encaminhamento dos Questionários

Atendidas às fases iniciais de instrumentação, validação e pré-teste, no dia 25/03/2012, iniciou-se o encaminhamento do instrumento por meio eletrônico, na medida em que era identificado, antecipadamente, por meio de contato telefônico, o Presidente, Diretor ou Gerente da cooperativa, ou pessoa indicada pelo Presidente que reunisse condições técnicas para responder ao instrumento.

O encaminhamento do instrumento foi feito por envio de email a todas as cooperativas constantes da listagem disponibilizada pelas organizações representativas. Dos interessados em responder ao instrumento, apenas dois necessitaram de novo envio, em razão de que a versão do programa *Word* da Microsoft®, utilizado por essas organizações, ser anterior à versão do *Word* da Microsoft®, com a qual o instrumento foi enviado, conforme os respondentes, não sendo possível abrir o arquivo.

Na data de 15/04/2012, decorridas três semanas do início da pesquisa, foi realizado novo contato telefônico com gerentes da área técnica das organizações representativas das cooperativas dos três Estados, com a finalidade de que eles interviessem junto às cooperativas solicitando maior participação na pesquisa.

Assim em 19/04/2012, após o recebimento de 86 instrumentos respondidos, deu-se por encerrado o prazo de recebimento dos instrumentos respondidos, considerada a necessidade de iniciar os trabalhos de tabulação e análise dos dados coletados, para atender ao previsto no cronograma de pesquisa.

Dos instrumentos de pesquisa recebidos, apenas dois foram excluídos: um em razão de que em todas as iniciativas dos módulos III e IV, foram assinaladas no nível de “muito alta intensidade” para a adoção tanto das intenções estratégicas quanto para as práticas de gestão. Apesar de tratar-se de uma organização caracterizada quanto ao porte como microempresa e outra, por ter havido omissão dos dados que caracterizam o respondente e a organização.

No próximo capítulo, tratar-se-á da análise dos dados e da explicitação das técnicas estatísticas empregadas no estudo. No desenvolvimento dessas análises, serão possíveis algumas conclusões, entretanto é importante que se considere que as conclusões serão referentes à amostra pesquisada e as possíveis inferências levam em conta suas características e peculiaridades.

CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os dados resultantes do levantamento (*survey*), conduzido junto às cooperativas agropecuárias da Região Sul do Brasil. Os dados foram tabulados e analisados por meio de *softwares* específicos, sendo que foi utilizado para a tabulação dos dados o *software* Excel[®], da Microsoft[®], e para análise dos dados, o pacote estatístico SPSS[®] (*Statistical Package for the Social Sciences*).

O primeiro passo na análise dos dados é a verificação quanto aos chamados *missing values* (valores ausentes) e aos *outliers* (dados extremos). Quanto aos dados ausentes, dois instrumentos de pesquisa foram descartados, tendo em vista que, em um deles, o respondente deixou de assinalar a existência de qualquer intenção estratégica ou prática de gestão, informando apenas os dados referentes à caracterização da empresa e à do respondente. Em outro instrumento, também descartado, o retorno das informações demonstrou que o respondente não sabia ou não tinha condições de informar as intenções estratégicas e as práticas organizacionais da cooperativa, assinalando em todas as questões dos módulos III e IV em que lhe foi perguntado sobre a intensidade com que a organização as adotava, como “muito alta intensidade”, bem como deixou de fornecer a caracterização do respondente. Já em relação aos *outliers*, procedeu-se a verificação visual com a utilização do gráfico *Boxplot* em cada uma das variáveis, não sendo identificados valores extremos.

Na sequência, é apresentada a caracterização da população pesquisada, a amostra, a verificação dos dados e as considerações sobre a relação entre a intenção estratégica e as práticas de gestão, voltadas para o desempenho sustentável.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA, DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES.

Nesta seção, é apresentada a caracterização da amostra pesquisada, particularmente, em relação à caracterização da organização e a do respondente do instrumento. Na sequência, é apresentado o instrumento de coleta de dados e a descrição da avaliação, que se destina conferir-lhe a confiabilidade necessária, apresentar a forma de filtragem da amostra e os procedimentos de encaminhamento.

4.1.1. Caracterização da Amostra de Pesquisa

Nesta seção, serão caracterizados o respondente e as organizações da amostra.

4.1.1.1 Caracterização dos Respondentes

Os respondentes dos questionários, em cada uma das cooperativas da amostra, são caracterizados em função do cargo ocupado, do tempo que ocupa este cargo e do tempo que atua na cooperativa. Assim, as descrições foram agrupadas segundo as suas características, conforme apresentado na Tabela 02.

TABELA 02: Caracterização dos Respondentes a Partir do Cargo Ocupado.

Descrição do cargo	Quant.	%
Presidência	35	41,7%
Gerência	29	34,5%
Outros	20	23,8%
TOTAL	84	100,0%

Fonte: Elaboração pelo autor.

Ao considerar os resultados apresentados na Tabela 02, destaca-se que 76% dos respondentes ocupam cargos elevados na hierarquia das cooperativas, fato favorável, tendo em vista o nível de conhecimento das informações necessárias para responder adequadamente ao instrumento de pesquisa. Mais adiante, é apresentada a análise dos dados, dentre os quais está o agrupamento das variáveis em função dos dois aspectos centrais desta tese (intenções e práticas), segundo as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), resultando em seis construtos. Tendo em vista que os instrumentos de pesquisa foram respondidos por indivíduos que ocupam cargos distintos dentro das cooperativas. Verificou-se não existiriam divergências estatisticamente significativas nesses construtos em função dos cargos. Utilizou-se para isso a Análise da Variância (ANOVA), já que ela serve para testar se as médias de mais de duas populações são ou não significativamente diferentes. (MAROCO, 2003, p. 127; MALHOTRA, 2006, p. 467; HAIR JR. *et al.*, 2005a, p. 297). Os resultados indicaram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos seis construtos, em função dos três grupos de cargos dos respondentes.

A Tabela 03 apresenta a distribuição dos respondentes em função do tempo de serviço na cooperativa e tempo de ocupação do cargo atual. Como parâmetro, utilizou-se a mesma classificação empregada por Kuhl (2012).

TABELA 03: Caracterização do Respondente por Tempo na Cooperativa e no Cargo

Classificação	Tempo na cooperativa		Tempo no cargo	
	Quant.	%	Quant.	%
1 a 5 anos	34	40,5%	14	16,7%
6 a 10 anos	20	23,8%	20	23,8%
11 a 15 anos	16	19,0%	8	9,5%
16 a 20 anos	10	11,9%	14	16,7%
21 a 25 anos	1	1,2%	12	14,3%
26 a 30 anos	3	3,6%	8	9,5%
31 anos ou mais	0	0%	8	9,5%
TOTAL	84	100,0%	84	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

O tempo médio de atuação dos respondentes na cooperativa é de 16 anos, sendo que 83% deles possuem mais de cinco anos. Já o tempo Médio na ocupação do cargo é de nove anos, sendo que 60% deles têm mais de cinco anos no cargo atual. Considerando os cargos ocupados pelos respondentes e o tempo que ocupam esses cargos na cooperativa, é possível inferir que, em sua maioria, possuem o conhecimento necessário para responder adequadamente ao instrumento de pesquisa.

4.1.1.2 Caracterização das Organizações

Nesta seção são caracterizadas as organizações. Alguns dos aspectos que foram inquiridos pelo instrumento de pesquisa se referem: à localização geográfica da sede; ao tempo de atuação no mercado; ao percentual de origem de seus produtos, se agrícola ou pecuário; ao percentual de produtos *in natura* que industrializa; à localização de seu principal mercado de atuação; à faixa de faturamento em que se enquadra, segundo parâmetros do BNDES; e ao número de colaboradores na organização.

A Tabela 04 apresenta a distribuição das cooperativas em função do tempo de atuação no mercado.

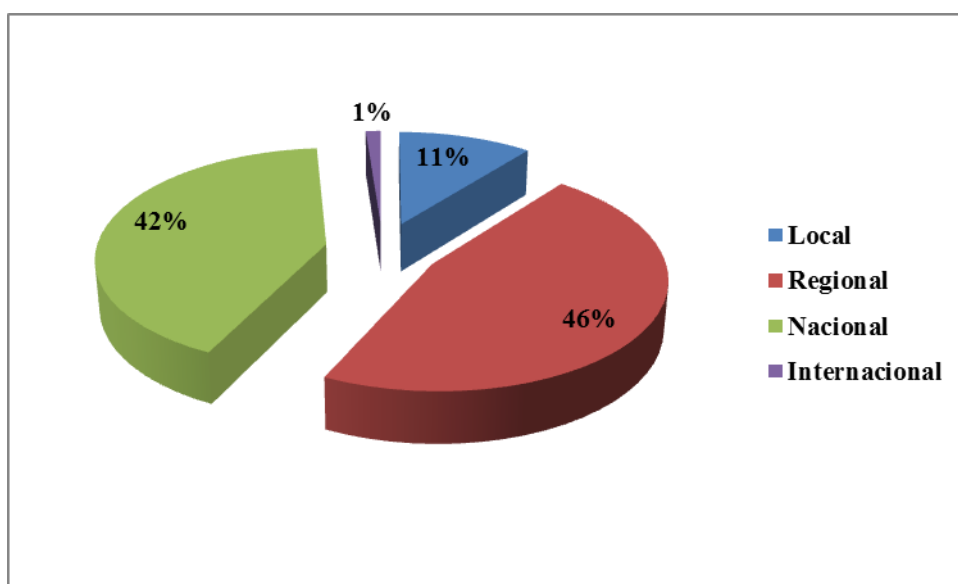
TABELA 04: Proporção do Tempo de Atuação no Mercado

Tempo de atuação no mercado	Quant.	%
1 a 15 anos	22	26,2%
16 a 42 anos	19	22,6%
43 a 55 anos	22	26,2%
56 anos ou mais	21	25,0%
TOTAL	84	100,0%

Fonte: Elaboração pelo autor.

As cooperativas da amostra estão no mercado, em média, a 37 anos. Cabe destacar que a média de idade da amostra é relativamente próxima às idades médias encontradas em outros segmentos pesquisados como, por exemplo: as indústrias de eletroeletrônicos, com 33 anos de idade média (KUHL, 2012); as indústrias de papel e celulose, com 36 anos de idade média (MAÇANEIRO, 2012).

O Gráfico 04 apresenta a distribuição das cooperativas em função dos seus principais mercados de atuação.

GRÁFICO 04: Distribuição das Empresas pelos Mercados de Atuação

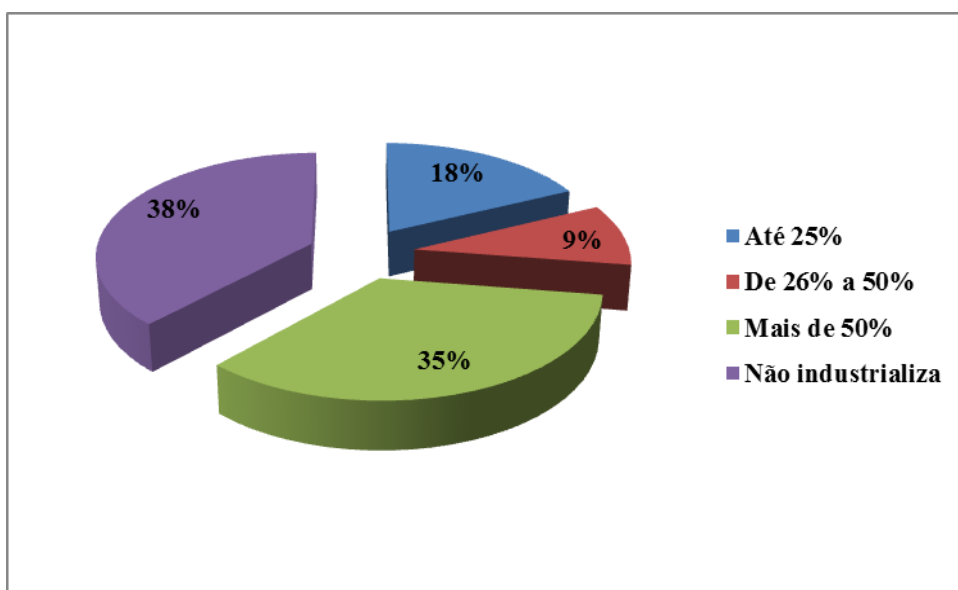
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao verificar as informações apresentadas no gráfico, cabe observar, comparando com os expressivos resultados na exportação, principalmente, as observadas nas cooperativas agropecuárias paranaenses, que as informações gráficas referem-se à quantidade de

cooperativas que informaram ter como principal mercado de atuação o mercado externo, portanto, a informação não está relacionada ao volume de exportação.

O Gráfico 05 apresenta os dados das cooperativas em função do percentual de produtos *in natura* que industrializa.

GRÁFICO 05: Distribuição das Empresas pelo Percentual de Industrialização de Produtos *in natura*.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 05 permite observar um elevado grau de participação das cooperativas agropecuárias, na industrialização de seus produtos *in natura*, perfazendo 62% do número total das cooperativas da Região Sul, que de alguma forma, realizam industrialização de seus produtos. Essa industrialização da produção agropecuária vem ao encontro das políticas, tanto internas das organizações das cooperativas agropecuárias, quanto externas da parte dos governos estaduais e federal, que procuram fomentar a agroindustrialização da produção rural nacional, com a intenção de agregar valor a essa produção.

A Tabela 05 apresenta a distribuição das cooperativas em função do percentual de produtos de origem vegetal (agrícola) e de origem animal (pecuária).

TABELA 05: Percentual de Origem dos Principais Produtos

Origem dos principais produtos	Quant. de cooperativas	% da amostra
100% da agricultura	40	47,6%
51% a 99% da agricultura	26	31,0%
50% da agricultura e 50% da pecuária	1	1,2%
51% a 99% da pecuária	10	11,9%
100% da pecuária	7	8,3%
TOTAL	84	100,0%

Fonte: Elaboração pelo autor.

Com relação à proporção da origem dos principais produtos das cooperativas investigadas estarem fortemente vinculadas à agricultura, é possível afirmar que isso ocorre em razão de alguns fatores como: características naturais do solo; clima; instituições governamentais de suporte à agricultura; etnia da região; infraestrutura rodoviária e portuária; valor da terra relativo a outras regiões do país; ou outros.

Cabe ressaltar que a exploração pecuária na região sul, está mais vinculada à suinocultura e a avicultura, respondendo nestes dois segmentos por aproximadamente 50% da produção nacional, ocupando o lugar de destaque, entre as regiões brasileiras.

As cooperativas agropecuárias também foram segmentadas em função de sua localização por Estado (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Segundo as informações das Organizações das Cooperativas de cada um desses Estados (OCEPAR, OCESC e OCERGS), foi possível verificar a representatividade da amostra, sendo 81 cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná, 54 cooperativas no Estado de Santa Catarina e 166 cooperativas no Estado do Rio Grande do Sul. A representatividade da amostra foi verificada segundo o teste Chi-Quadrado, ou adequação (*goodness of fit*), conforme pode ser observado na Tabela 06. Segundo Maroco (2003, p. 86), esse teste “serve para verificar se duas ou mais amostras (ou grupos) independentes, diferem relativamente a uma determinada característica, *i.e.*, se a frequência, com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável nominal categorizada, é ou não idêntica”.

TABELA 06: Representatividade da Amostra.

REGIÃO	Nº observado	Nº esperado	Residual
Paraná	23	23	0
Rio Grande do Sul	45	46	-1
Santa Catarina	16	15	1
TOTAL	84	84	
Chi-Square			0,100
Significância estatística segundo teste Chi-Quadrado ($p > 0,05$)			0,951

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, outra característica relevante das cooperativas da amostra se refere ao porte. Como parâmetro, para definir o porte das cooperativas, utilizou-se dois critérios: número de colaboradores, e o faturamento anual. O Quadro 13 apresenta os parâmetros utilizados.

QUADRO 13: Classificação das Organizações por Porte e Faturamento

Classificação	Número de empregados	Faturamento operacional bruto anual (em milhões)
Microempresa	Até 29	Até R\$. 2,4
Pequena empresa	De 30 a 99	De R\$. 2,4 a R\$. 16,0
Média empresa	De 100 a 499	De R\$. 16,0 a R\$. 300,0
Grande empresa	Acima de 500	Acima de R\$. 300,0

Fonte: Baseado em IBGE (2008), SEBRAE (2012) e BNDES (2011).

A Tabela07 indica a quantidade de cooperativas em relação ao porte a partir dos parâmetros apontados no Quadro 13.

TABELA 07: Classificação do Porte das Organizações da Amostra

Classificação	Nº colaboradores		Faturamento	
Microempresa	24	28,6%	11	13,0%
Pequena empresa	19	22,6%	14	16,7%
Média empresa	19	22,6%	35	41,7%
Grande empresa	22	26,2%	22	26,2%
Não sei/não posso responder			2	2,4%
TOTAL	84	100%	84	100%

Fonte: Elaboração pelo autor.

Não foi possível localizar informações que indicassem o porte das cooperativas da Região Sul, para realizar o teste de representatividade da amostra. Nesse caso, foi avaliada a representatividade da amostra, a partir dos dados da própria amostra, para o porte em função do número de colaboradores. Assim, constatou-se que a amostra é representativa (Chi-Square = 0,564; Asymp. Sig = 0,905). A representatividade da amostra pelo porte a partir do faturamento não foi verificada, tendo em vista que o resultado indicaria que a amostra não é representativa, já que a distribuição não é proporcional.

4.2 VERIFICAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da estatística descritiva e é verificada a consistência interna (confiabilidade) das escalas.

4.2.1 Estatística Descritiva

O primeiro passo na análise descritiva é a apresentação de medidas de tendência central e medidas de dispersão, conforme a escala pré-definida, além da análise de confiabilidade da própria escala. Assim, para cada um dos construtos utilizados nesta tese, são apresentados esses dados nas Tabelas que seguem.

Segundo Levine *et al.* (2005, p. 99), Moore (2006, p. 27) e Hair Jr. *et al.* (2005a, p. 269), a média aritmética é uma das medidas de tendência central, mais utilizadas. Já no caso das medidas de dispersão, Maroco (2003, p. 29) destaca que o desvio padrão (DP) é um dos mais fáceis de interpretar e, segundo Hair *et al.* (2005a, p. 273), o desvio padrão “é talvez o índice mais valioso da dispersão”.

A consistência interna, ou confiabilidade, da escala pode ser verificada pelo Alfa de Cronbach, que é “a medida mais comum de confiabilidade.” (FIELD, 2009, p. 594). Segundo Field (2009, p. 594), “um valor de 0,7-0,8 é aceitável para o α de Cronbach e valores substancialmente mais baixos indicam uma escala não confiável.” Para Malhotra (2006, p. 277), o valor esperado de confiabilidade é no mínimo 0,6, sendo que valores inferiores podem indicar uma consistência interna insatisfatória. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005b, p. 200), o Alfa de Cronbach pode ser avaliado a partir da regra apresentada no Quadro 11.

QUADRO 14: Regras Práticas sobre a Dimensão do Coeficiente Alfa de Cronbach.

Variação do coeficiente alfa	Intensidade da associação
< 0,6	Baixa
0,6 < 0,7	Moderada
0,7 < 0,8	Boa
0,8 < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente
Se o Alfa > 0,95, os itens devem ser inspecionados para garantir que mensuram diferentes aspectos do conceito.	

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2005a, p. 200).

Na sequência, é apresentado e analisado a média (medida de tendência central) e o desvio padrão (medidas de dispersão). Também é apresentado o teste de confiabilidade da escala (Alfa de Cronbach) para cada um dos construtos. A escala utilizada foi intervalar de seis pontos, sendo 0 (zero) a opção “não adoto”, 1 para “intensidade muito baixo”, 2 para “intensidade baixa”, 3 para “intensidade média”, 4 para “intensidade alta” e 5 para “intensidade muito alta”.

4.2.1.1 Construto *Intenção Estratégica*

Com relação à intenção estratégica, buscou-se mensurar sua intensidade, utilizando-se das variáveis apresentadas nas Tabelas a seguir.

4.2.1.1.1 Construto *Intenção Estratégica* na Dimensão Ambiental

A Tabela 08 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da intenção estratégica na dimensão ambiental. Também apresenta o valor do Alfa de Cronbach, que indica a confiabilidade da escala.

TABELA 08: Construto Intenção Estratégica na Dimensão Ambiental.

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as INTENÇÕES ESTRATÉGICAS abaixo relacionadas. Observação: Deixe em branco caso não adote.			
VARIÁVEIS/CONSTRUTOS		MÉDIA	DP
QI01	Desenvolver mecanismos para prevenir a geração de passivo ambiental.	3,20	1,551
QI02	Tratar efluentes dos processos operacionais.	3,05	1,856
QI03	Destinar corretamente os rejeitos resultantes do processo de produção.	3,70	1,446
QI04	Reduzir o consumo de energia.	3,61	1,172
QI05	Substituir energias convencionais por energias renováveis.	2,08	1,798
QI06	Reduzir a emissão de gases tóxicos ou de efeito estufa.	2,64	1,754
QI07	Reduzir a utilização de produtos tóxicos ou nocivos ao meio ambiente.	3,30	1,581
QI08	Buscar certificações ou selos de qualidade ambiental.	2,79	1,708
QI09	Desenvolver a conscientização ambiental dos colaboradores.	3,69	1,299
QI10	Adotar produtos e embalagens que permitam sua reciclagem após o uso.	3,11	1,701
CONSTRUTO INTENÇÃO ESTRATÉGIA – DIMENSÃO AMBIENTAL		3,12	1,188
<i>Alfa de Cronbach para o Construto</i>		<i>0,909</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observadas as médias apresentadas na Tabela 08, referentes ao construto intenção estratégica na dimensão ambiental, nota-se como a média mais baixa obtida, a iniciativa QI 05, que se relaciona a “substituir energias convencionais por energias renováveis”, apresentando uma diferença muito grande em relação à média geral do construto, que pode ser considerada como elevada. Entre os fatores que se pode supor para essa baixa intenção estratégica na iniciativa QI 05, é possível que isso esteja relacionado ao elevado custo de aquisição de equipamentos de geração de energias renováveis, como a eólica, por exemplo.

Outro elemento demonstrado, na Tabela 08, refere-se ao verificado no desvio padrão da iniciativa QI 02, relacionada ao "tratamento dos efluentes operacionais", que apesar de se verificar uma média alta, tem seu desvio padrão elevado, caracterizando extremos nas respostas ao instrumento de pesquisa.

A escala é considerada de confiabilidade excelente a partir do resultado do Alfa de Cronbach, conforme os parâmetros definidos no Quadro 14.

4.2.1.1.2 Construto Intenção Estratégica na Dimensão Social

A Tabela 09 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da intenção estratégica na dimensão social. Também apresenta o valor do Alfa de Cronbach, que indica a confiabilidade da escala.

TABELA 09: Construto Intenção Estratégica na Dimensão Social

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as INTENÇÕES ESTRATÉGICAS abaixo relacionadas. Observação: Deixe em branco caso não adote.			
VARIÁVEIS/CONSTRUTOS		MÉDIA	DP
QI11	Vincular os interesses de colaboradores, acionistas e sociedade aos planos e objetivos da organização.	3,60	1,204
QI12	Proporcionar carreira e remuneração satisfatória aos colaboradores.	3,57	1,021
QI13	Dar prioridade aos habitantes locais para ocupação de postos de trabalho.	4,07	1,073
QI14	Estabelecer procedimentos padronizados para a contratação de pessoas.	3,54	1,303
QI15	Dar conhecimento às comunidades interna e externa dos resultados organizacionais.	3,58	1,244
QI16	Ampliar a segurança do trabalhador.	4,13	1,027
QI17	Desenvolver as competências dos colaboradores.	3,89	0,982
QI18	Envolver os colaboradores na melhoria dos produtos e processos.	3,86	0,971
QI19	Participar ou desenvolver ações sociais junto à comunidade local.	3,30	1,315
QI20	Incluir grupos sociais considerados minoritários nos quadros funcionais.	2,94	1,417
CONSTRUTO INTENÇÃO ESTRATÉGICA – DIMENSÃO SOCIAL		3,65	0,863
<i>Alfa de Cronbach para o Construto</i>		<i>0,909</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observadas as médias apresentadas, na Tabela 09, referente ao construto intenção estratégica da dimensão ambiental, nota-se como a média mais baixa obtida, a iniciativa QI 20, que se relaciona à “inclusão de grupos considerados minoritários nos quadros funcionais da organização”, localizando-se significativamente abaixo da média geral do construto. Entre os fatores que se pode elencar para essa baixa intenção estratégica, pode vincular-se ao fato de existir uma legislação trabalhista que trata da matéria de forma eficiente.

Outro elemento demonstrado, na Tabela 09, refere-se ao verificado na média geral do desvio padrão do construto, que é de 0,863, revelando uma baixa dispersão entre as respostas dos respondentes.

A escala é considerada de confiabilidade excelente, a partir do resultado do Alfa de Cronbach, conforme os parâmetros definidos no Quadro 14.

4.2.1.1.3 Construto Intenção Estratégica na Dimensão Econômica.

A Tabela 10 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da intenção estratégica na dimensão econômica. Ainda, apresenta o valor do Alfa de Cronbach, que indica a confiabilidade da escala.

TABELA 10: Construto Intenção Estratégica na Dimensão Econômica

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as INTENÇÕES ESTRATÉGIAS abaixo relacionadas. Observação: Deixe em branco caso não adote.			
VARIÁVEIS/CONSTRUTOS		MÉDIA	DP
QI21	Reduzir as devoluções ou trocas de mercadorias.	3,71	1,349
QI22	Ampliar a participação no mercado.	4,07	0,889
QI23	Buscar tecnologias voltadas para maior produtividade.	4,10	1,126
QI24	Ampliar a lucratividade.	4,01	0,951
QI25	Expandir o mercado de atuação.	3,98	1,006
QI26	Inserir pessoas ligadas ao cliente no desenvolvimento de novos produtos.	2,81	1,540
QI27	Envolver os colaboradores na resolução de problemas organizacionais.	3,60	1,019
QI28	Prover instalações e equipamentos adequados aos processos de trabalho.	3,89	0,919
QI29	Buscar novos equipamentos e processos que conduzam à sustentabilidade organizacional.	3,49	1,349
QI30	Controlar a produtividade.	3,75	1,279
CONSTRUTO INTENÇÃO ESTRATÉGIA – DIMENSÃO ECONÔMICA		3,74	0,768
<i>Alfa de Cronbach para o Construto</i>		<i>0,857</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observadas as médias e o desvio padrão apresentados na Tabela 10, referente ao construto intenção estratégica da dimensão econômica, percebe-se que a média obtida nesse construto é a elevada entre os construtos que avaliam as intenções estratégicas, assim como a média do desvio padrão do construto também é a mais baixa, verificada entre os construtos que avaliam as intenções estratégicas, do que se depreende concordância nas intenções estratégicas da dimensão econômica entre os respondentes.

Outro elemento demonstrado, na Tabela 10, refere-se ao verificado no desvio padrão da iniciativa QI 02, relacionada ao "tratamento dos efluentes operacionais" que, apesar de observar-se em uma média alta, tem um desvio padrão elevado, caracterizando posicionamentos extremos entre os respondentes nas respostas ao instrumento de pesquisa.

A escala é considerada de confiabilidade muito boa, a partir do resultado do Alfa de Cronbach, conforme os parâmetros definidos no Quadro 14.

4.2.1.2 Construto Práticas de Gestão

Com relação às práticas de gestão, buscou-se mensurar sua intensidade utilizando-se das variáveis apresentadas nas Tabelas a seguir.

4.2.1.2.1 Construto Práticas de Gestão na Dimensão Ambiental.

A Tabela 11 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da adoção de práticas de gestão na dimensão ambiental. Ainda, apresenta o valor do Alfa de Cronbach, que indica a confiabilidade da escala.

TABELA 11: Construto Práticas de Gestão na Dimensão Ambiental

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as PRÁTICAS DE GESTÃO abaixo relacionadas. Observação: Deixe em branco caso não adote.			
VARIÁVEIS/CONSTRUTOS		MÉDIA	DP
QP01	As atividades operacionais seguem normas ou regulamentos internos relacionados às questões ambientais.	3,52	1,393
QP02	Realiza o tratamento de efluentes provenientes do processo de produção.	2,86	1,989
QP03	Realiza ou encaminha para a reciclagem os rejeitos de produção.	3,60	1,673
QP04	Possui tecnologias destinadas à redução do consumo de energia por unidade produzida.	2,67	1,570
QP05	Utiliza energias alternativas no processo produtivo, como: eólica, solar ou outras.	1,38	1,612
QP06	Realiza filtragem de resíduos ou queima de gases oriundos do processo de produção.	2,37	1,802
QP07	Na escolha e aquisição dos produtos químicos, empregados no processo produtivo, são consideradas as questões ambientais.	3,13	1,713
QP08	Trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionais com vistas a obter certificação ambiental.	2,49	1,787
QP09	Realiza programa interno que objetive a proteger o ambiente como: coleta seletiva, programa redução de desperdícios ou outros.	3,27	1,578
QP10	Utiliza produtos e embalagens que podem ser reutilizados ou reciclados.	3,18	1,592
CONSTRUTO PRÁTICAS DE GESTÃO – DIMENSÃO AMBIENTAL		2,85	1,250
<i>Alfa de Cronbach para o Construto</i>		<i>0,911</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apresentados na Tabela 11, referentes ao construto práticas de gestão na dimensão ambiental, chamam à atenção, especialmente, para a média obtida na iniciativa QP 05, (1,38) referente à “utilização de energias alternativas no processo produtivo”, a qual se verifica estar muito abaixo da média (2,85) obtida pelo construto.

O que se observa, inicialmente, é uma grande desigualdade entre a média dos respondentes na variável QP 05 e a média geral obtida no construto, assim como em relação à

obtida na avaliação das demais variáveis. Entre os possíveis fatores que se acredita levar a uma baixa adoção dessa prática, pode-se dizer que estes estejam relacionados ao custo na aquisição dos equipamentos que se destinam a gerar energias alternativas.

Referente ao desvio padrão verificado no construto prática de gestão na dimensão ambiental pode-se afirmar que há uma baixa dispersão na avaliação pelos respondentes.

A escala é considerada de confiabilidade excelente, a partir do resultado do Alfa de Cronbach, conforme os parâmetros definidos no Quadro 14.

4.2.1.2.2 Construto Práticas de Gestão na Dimensão Social

A Tabela 12 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade das práticas de gestão na dimensão social. Ainda, apresenta o valor do Alfa de Cronbach, que indica a confiabilidade da escala.

TABELA 12: Construto Práticas de Gestão na Dimensão Social

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as PRÁTICAS DE GESTÃO abaixo relacionadas. Observação: Deixe em branco caso não adote.			
VARIÁVEIS/CONSTRUTOS		MÉDIA	DP
QP11	Ocorre a participação de acionistas, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas organizacionais.	3,06	1,426
QP12	Há satisfação dos colaboradores em relação a seus ganhos e possibilidades de ascensão profissional..	3,25	1,150
QP13	O processo de recrutamento externo é realizado, primeiramente, na comunidade local.	3,95	1,279
QP14	A contratação de novos colaboradores é feita por pessoas especializadas e segue procedimentos padronizados.	3,36	1,428
QP15	A organização dá publicidade aos resultados obtidos em relação à produção, finanças, mercado, etc.	3,13	1,535
QP16	Atividades operacionais de risco recebem atenção especial com ações que aumentem a segurança do trabalhador..	3,99	1,256
QP17	A organização realiza cursos de capacitação ou atualização para de seus colaboradores.	3,69	1,232
QP18	Os colaboradores têm liberdade ou incentivos para sugerir melhorias nos produtos ou processos operacionais.	3,77	1,101
QP19	A organização envolve-se em iniciativas religiosas, festivas, culturais ou filantrópicas empreendidas pela comunidade.	3,31	1,326
QP20	A organização adota políticas de inclusão de grupos minoritários como: negros, mulheres, deficientes, etc.	2,92	1,554
CONSTRUTO PRÁTICAS DE GESTÃO – DIMENSÃO SOCIAL		3,44	0,965
<i>Alfa de Cronbach para o Construto</i>		0,898	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os dados apresentados, na Tabela 12, referentes ao construto prática gestão na dimensão social, chama à atenção, inicialmente, a média relativamente alta obtida no construto (3,44). Desperta também atenção o fato de se verificar que a iniciativa QP 20, referente à “inclusão de grupos considerados minoritários nos quadros funcionais da organização”, encontrar-se significativamente abaixo da média geral do construto, igualmente à mesma iniciativa (20), sua correspondente, quando analisadas as intenções estratégicas na dimensão social. De modo geral, pode-se concluir que a média de tendência positiva à adoção dessa prática, verificado no construto, é significativamente alta.

A escala é considerada de confiabilidade muito boa, a partir do resultado do Alfa de Cronbach, conforme os parâmetros definidos no Quadro 14.

4.2.1.2.3 Construto Práticas de Gestão na Dimensão Econômica

A Tabela 13 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da inovação. Também apresenta o valor do Alfa de Cronbach, que indica a confiabilidade da escala.

TABELA 13: Construto Práticas de Gestão na Dimensão Econômica

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as PRÁTICAS DE GESTÃO abaixo relacionadas. Observação: Deixe em branco caso não adote.			
VARIÁVEIS/CONSTRUTOS		MÉDIA	DP
QP21	Possui programa de controle de qualidade sobre seus produtos ou serviços.	3,20	1,619
QP22	Participa de feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizem a expansão do mercado de atuação.	3,23	1,293
QP23	Adquire novos equipamentos cuja finalidade seja aumentar a produtividade.	3,68	1,204
QP24	Promove ações, que ampliem a lucratividade por unidade produzida.	3,25	1,396
QP25	Expõe seus produtos em eventos como: feiras, mostras ou exposições, fora do mercado onde atua.	2,26	1,651
QP26	Novos produtos ou serviços são desenvolvidos com a participação de pessoas ligadas ao cliente?	2,43	1,710
QP27	Os colaboradores procuram trazer soluções aos problemas operacionais ou administrativos enfrentados pela organização.	3,51	0,912
QP28	As instalações e equipamentos atendem às necessidades de trabalho.	3,65	0,976
QP29	Apóia a participação de colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, em eventos sobre sustentabilidade.	3,18	1,253
QP30	Acompanha periodicamente os níveis de produtividade da organização.	3,71	1,157
CONSTRUTO PRÁTICA DE GESTÃO – DIMENSÃO ECONÔMICA		3,21	0,977
<i>Alfa de Cronbach para o Construto</i>		<i>0,901</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Referente aos dados apresentados, na Tabela 13, que diz respeito ao construto, práticas de gestão na dimensão econômica, chama à atenção, inicialmente, a média significativamente alta obtida na iniciativa QP 30, referente ao “acompanhamento periódico dos níveis de produtividade”, cuja média é relativamente superior à média geral do construto. Tal fato é possível ser justificado pela imperativa necessidade de controle nas operações econômico-financeiras nas organizações. Ainda, verifica-se o fato da média do desvio padrão do construto ser inferior a um, o que indica baixo índice de dispersão nas manifestações dos respondentes. Dessa forma, pode-se afirmar que tanto a média das tendências é relativamente elevada no construto, quanto à média do desvio padrão de suas variáveis é relativamente baixa.

A escala é considerada de confiabilidade excelente, a partir do resultado do Alfa de Cronbach, conforme os parâmetros definidos no Quadro 14.

4.2.1.3 Considerações Gerais sobre os Construtos Intenções Estratégicas e Práticas de Gestão

Em relação à mensuração dos construtos que tratam das intenções estratégicas nas dimensões da sustentabilidade, as Tabelas 08, 09 e 10 demonstram no que se refere às médias obtidas, que elas são relativamente altas, ao se verificar a obtenção da média de 3,12, no construto intenções estratégicas da dimensão ambiental, 3,65, na média do construto intenção estratégica da dimensão social e 3,74, na média da intenção estratégica da dimensão econômica, portanto todas se localizam acima da média. Ressalta-se nessa verificação, que a média obtida na mensuração das variáveis relacionadas à intensidade com que as intenções estratégicas na dimensão econômica são incorporadas pelas organizações, é a mais alta das médias obtidas na mensuração de todos os construtos verificados neste estudo.

No que se refere à verificação do desvio padrão dos construtos relacionados às intenções estratégicas nas três dimensões da sustentabilidade, percebe-se que a situação mais favorável nesse aspecto, é a que se refere à mensuração do construto intenção estratégica na dimensão econômica, cujo desvio padrão é 0,768, indicando a menor dispersão entre respondentes.

Portanto, observando à média e o desvio padrão, obtidos na verificação do construto intenção estratégica, na dimensão econômica, apresentados na Tabela 10, pode-se afirmar que é o construto que apresenta o melhor desempenho entre todos os construtos que se relacionam às intenções estratégicas nas dimensões do desenvolvimento sustentável.

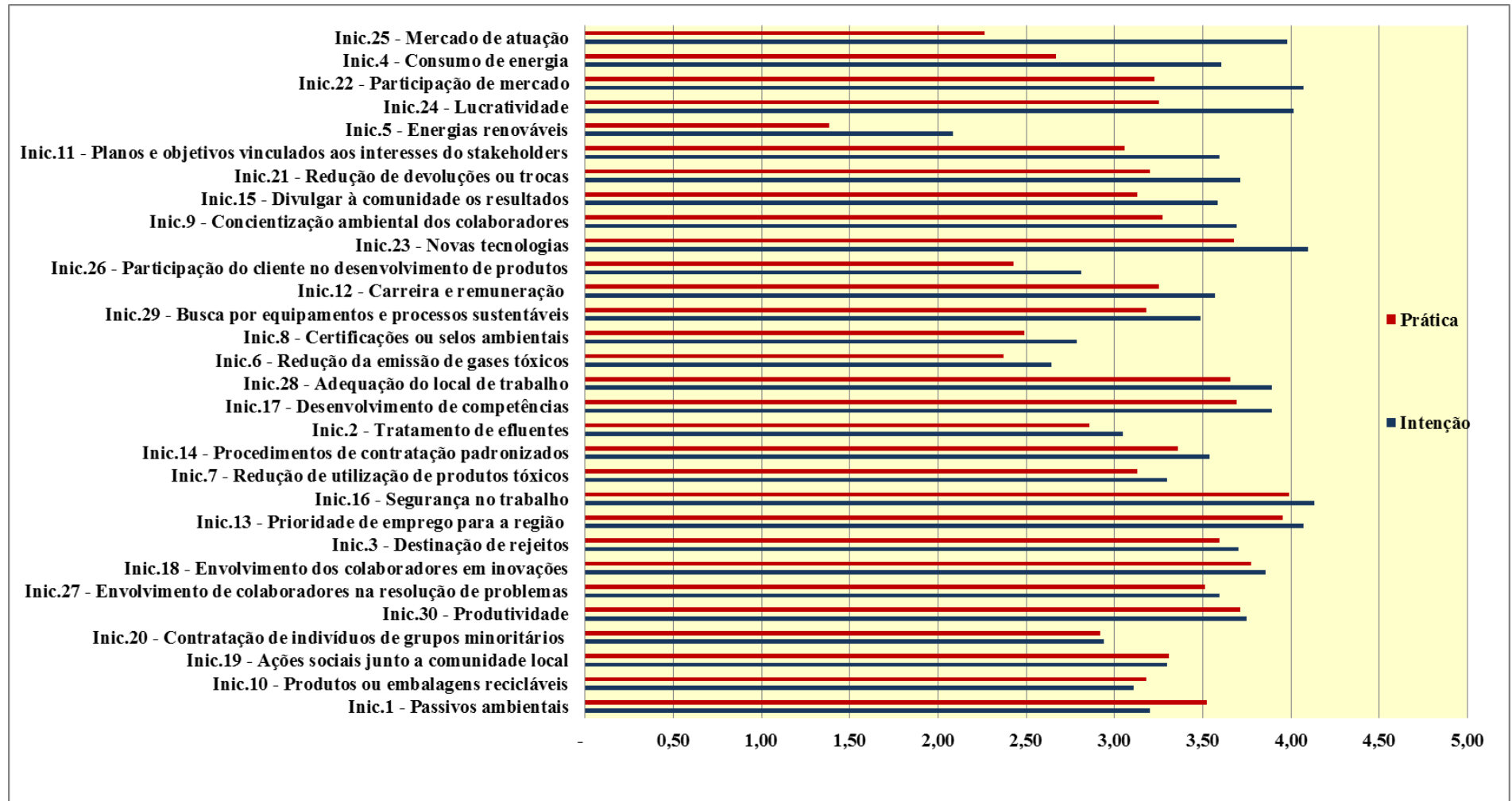
Em relação à mensuração dos construtos que tratam das práticas de gestão nas três dimensões da sustentabilidade, as Tabelas 11,12 e 13 demonstram no que se refere às médias obtidas, comparativamente às verificadas na avaliação das variáveis dos construtos que relacionam as intenções estratégicas nas três dimensões da sustentabilidade, que essas médias são mais baixas, o que permite dizer, consideradas as análises realizadas, que as intenções são mais intensas que as práticas.

No que se refere à verificação do desvio padrão dos construtos relacionados às práticas de gestão nas três dimensões da sustentabilidade, percebe-se que a situação mais favorável, nesse aspecto, é a que se refere à mensuração do construto práticas de gestão na dimensão social, cujo desvio padrão do construto é 0,965, indicando a menor dispersão entre os respondentes.

Quanto à confiabilidade das escala, em todos os construtos ela foi considerada confiável e, em dado momento, as análises apresentaram resultados que indicassem a exclusão de alguma variável. No entanto, como as análises subsequentes iram considerar os coeficientes de correlação, uma avaliação das discrepâncias entre o grau de adoção das intenções e das práticas é importante. Nesse caso, optou-se por fazer a avaliação a partir das diferenças das médias. O Gráfico 06 apresenta as diferenças nas médias, indicando que existe uma variável com divergência bastante significativa entre as intenções e as práticas na iniciativa 25 (QI25 – expandir o mercado de atuação x QP25 – expõe seus produtos em eventos como: feiras, mostras ou exposições fora do mercado onde atua).

Uma avaliação mais atenta nessas duas variáveis indica que pode ter ocorrido um problema na formulação, quando da elaboração do instrumento ou de interpretação por parte dos respondentes. Como a divergência verificada na iniciativa formada pelas variáveis QI25 e QP25 é significativa e pode não estar medindo a mesma coisa, dentro das intenções e das práticas, optou-se por excluí-la do restante das análises, a fim de evitar possíveis distorções.

GRÁFICO 06: Diferença entre as Médias das Intenções Estratégicas e das Práticas de Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, é importante destacar que o Gráfico 06 permite a visualização da discrepância já referida anteriormente na iniciativa 25, composta pelas variáveis QI 25 e QP 25, que culminou por excluí-las das análises posteriores, em razão da distorção que ela poderia promover.

O gráfico 06 apresenta a disposição das iniciativas, em ordem decrescente em relação à diferença verificada entre a mensuração da intensidade da intenção estratégica e da intensidade da prática de gestão. Os dados representados graficamente mostram, portanto, considerada, nesta análise, a iniciativa 25, que em 27 das 30 iniciativas verificadas, a intensidade da intenção estratégica revelou-se maior que a intensidade da prática de gestão e, em apenas três iniciativas, 19, 10 e 01, a intensidade das práticas de gestão foram maiores do que a intensidade das intenções estratégicas.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

4.3.1 Composição e Verificação dos Construtos

O primeiro aspecto relevante a ser considerado na análise dos dados é a composição dos construtos referentes às três dimensões da sustentabilidade incluídas nas duas perspectivas do estudo, intenção estratégica e práticas de gestão. Nesse sentido, inicialmente são apresentados os resultados (média e desvio-padrão) de cada construto, conforme pode ser observado na Tabela 14.

TABELA 14: Médias e Desvio Padrão Médio dos Construtos

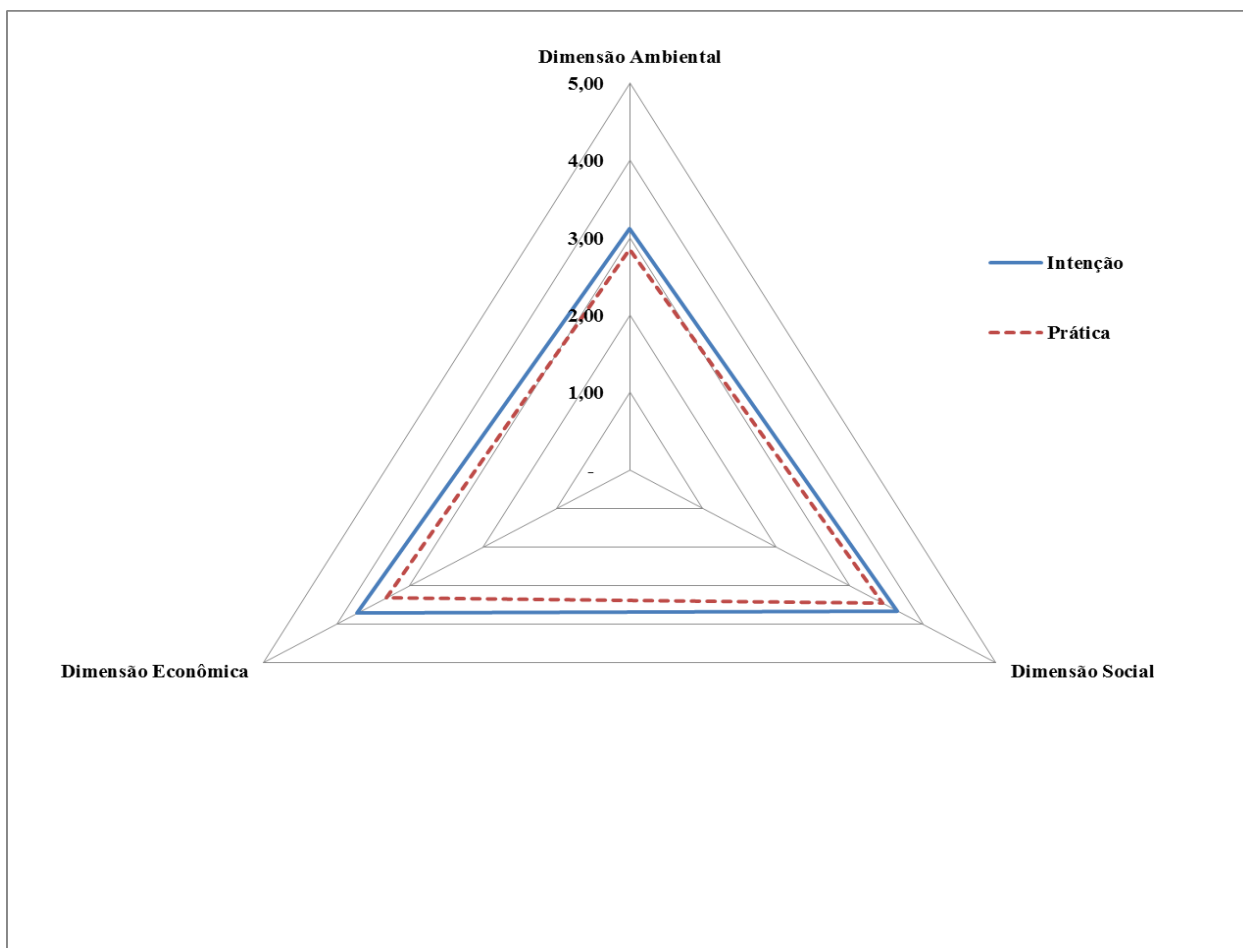
Dimensões	Intenção Estratégica		Práticas Operacionais	
	Média	DP	Média	DP
Dimensão Ambiental	3,12	1,188	2,85	1,250
Dimensão Social	3,65	0,863	3,44	0,965
Dimensão Econômica	3,71	0,804	3,31	0,956

Fonte: Elaboração pelo autor.

A partir dos dados, médias e desvio padrão Médio dos construtos, apresentados na Tabela 14, é possível, entre outras ponderações, afirmar que as médias das intenções estratégicas se posicionam sempre acima das médias das práticas operacionais, em cada uma das três dimensões da sustentabilidade; que tanto a média das intenções estratégicas na dimensão ambiental, quanto à média nas práticas de gestão nessa dimensão são as mais baixas

verificadas nas relações dos construtos. Observa-se, também, com respeito ao desvio padrão, que a maior dispersão entre os respondentes apresenta-se na dimensão ambiental, tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão. O Gráfico 07, abaixo, permite uma melhor visualização do distanciamento verificado entre as médias obtidas dos construtos.

GRÁFICO 07: Comparativo das Médias dos Construtos



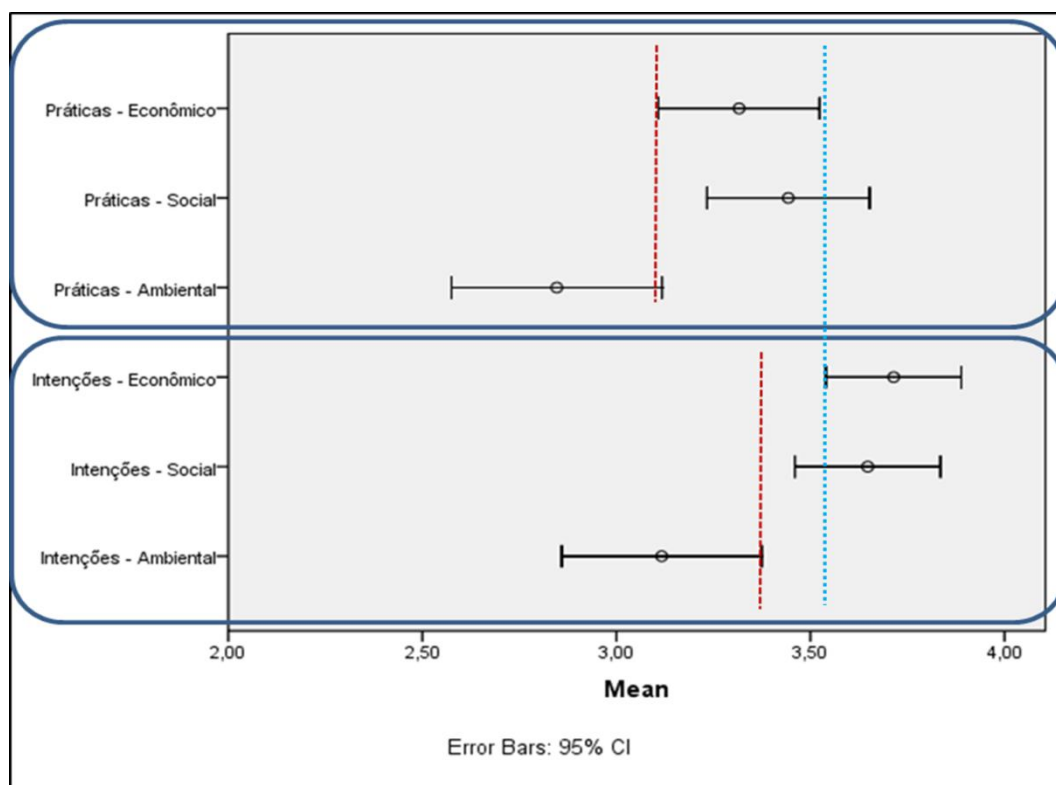
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar os dados representados, na Tabela 14, e no Gráfico 07, é possível inferir que as distâncias entre as médias verificadas nos construtos, intenção estratégica e prática de gestão, nas três dimensões, são relativamente similares, apesar de apresentarem um distanciamento um pouco maior entre os construtos da dimensão econômica. O Gráfico 07 permite visualizar que tanto as médias das intenções estratégicas como as médias das práticas de gestão na dimensão ambiental, são significativamente menores que as obtidas nas dimensões econômica e social. Quanto à dimensão social, os dados verificados, na Tabela 14

e no Gráfico 07, demonstram que essa dimensão é a que possui o menor distanciamento entre as médias nos construtos analisados.

Assim, no contexto das diferenças entre os construtos, buscou-se verificar se elas são estatisticamente significativas. Para tanto, utilizou-se de análise gráfica, para melhor visualizar as diferenças, conforme Gráfico 08.

GRÁFICO 08: Demonstração das Diferenças entre as Médias



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS

O Gráfico 08 evidencia que, tanto no âmbito das intenções estratégicas como das práticas de gestão, a dimensão ambiental é a que apresenta menores médias em relação às dimensões social e à econômica. Ainda, na dimensão ambiental, referente às intenções estratégicas, nota-se que esta é mais distante da média da dimensão econômica do que da média da dimensão social. Já no âmbito das práticas de gestão, observa-se que a maior diferença entre as médias se encontra entre as dimensões ambiental e social, não sendo possível afirmar a existência de diferença significativa entre as dimensões ambiental e econômica. Da mesma forma, é possível dizer que existe uma diferença significativa na dimensão econômica em relação às intenções estratégicas e as práticas operacionais. Esse é o primeiro aspecto relevante, constatado estatisticamente e que vem ao encontro do objetivo do estudo, tendo em vista que, ao menos na dimensão econômica as intenções e as práticas, no

âmbito da amostra, são significativamente distantes. Enquanto entre as dimensões social e ambiental não se evidenciam diferenças significativas entre as intenções e as práticas.

Para confirmar estatisticamente a diferença, utilizou-se o teste *t* dependente (amostras pareadas). Além de identificar a existência de diferenças, também, foi feita a verificação do tamanho do efeito, sendo utilizada a conversão do valor de *t* para *r* com a seguinte fórmula (FIELD, 2009, p. 286):

$$r = \sqrt{\frac{t^2}{gl + t^2}}$$

Os resultados estão demonstrados na Tabela 15.

4.3.2. Testes, Verificações e Tabelas de Referência.

TABELA 15: Avaliação das Diferenças pelo Teste *t*

CONSTRUTOS		<i>t</i>	gl.	Sig.	Tamanho do Efeito
Intenção - Ambiental	Intenção - Social	-6,356	83	0,000*	0,57
Intenção - Ambiental	Intenção - Econômica	-6,940	83	0,000*	0,61
Intenção - Social	Intenção - Econômica	-1,092	83	0,278	0,12
Prática - Ambiental	Prática - Social	-6,220	83	0,000*	0,56
Prática - Ambiental	Prática - Econômica	-6,254	83	0,000*	0,57
Prática - Social	Prática - Econômica	1,948	83	0,055	0,21
* Significante ao nível de 0,05					

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Os dados constantes da Tabela 15 confirmam que, tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão, há diferenças, conforme se observava no Gráfico 08, e que essas diferenças são estatisticamente significativas entre a intenção ambiental e as intenções social e econômica, bem como entre prática ambiental e as práticas social e econômica. E não significantes entre a intenção social e a intenção econômica, bem como, entre a prática social e a prática econômica.

A Tabela 15 evidencia que o tamanho do efeito verificado é grande nas relações que apresentaram diferença estatisticamente significativa e não grande quando a diferença não é estatisticamente significativa. Portanto, a Tabela 15 demonstra que o tamanho do efeito é consistente nessas diferenças, verificadas nas médias entre a dimensão ambiental e as

dimensões, econômica e social, tanto relacionada às intenções estratégicas quanto às práticas de gestão.

O passo seguinte da análise dos dados foi à verificação da intensidade da relação entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão, no âmbito das três dimensões da sustentabilidade. Para isso, utilizou-se a análise de correlação, que resume a intensidade da associação entre as variáveis. (MALHOTRA, 2006, p. 493). Para facilitar a interpretação dos coeficientes de correlação, são apresentadas também as taxas de determinação (R^2), que é o coeficiente de correlação elevado ao quadrado (HAIR JR. *et al.*, 2005a, p. 446). O coeficiente de determinação R^2 indica a variação de uma variável que pode ser explicada por outra variável (FIELD, 2009, p. 143; HAIR JR. *et al.*, 2005a, p. 446), ou seja, a intensidade da relação (MALHOTRA, 2006, p. 501).

O Quadro 15 apresenta os parâmetros com que os coeficientes de correlação serão analisados.

QUADRO 15: Interpretação do Coeficiente de Correlação

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
$\pm 1,00$	Correlação positiva/negativa perfeita
$\pm 0,91$ a $0,99$	Correlação positiva/negativa muito forte
$\pm 0,71$ a $0,90$	Correlação positiva/negativa forte
$\pm 0,61$ a $0,70$	Correlação positiva/negativa moderada alta
$\pm 0,51$ a $0,60$	Correlação positiva/negativa moderada média
$\pm 0,41$ a $0,50$	Correlação positiva/negativa moderada baixa
$\pm 0,21$ a $0,40$	Correlação positiva/negativa fraca, mas definida
$\pm 0,01$ a $0,20$	Correlação positiva/negativa leve, quase imperceptível
0	Correlação nula

Fonte: Elaborado por Kuhl (2012), a partir de Collis e Hussey (2005, p. 225) e Hair Jr. *et al.* (2005a, p. 312)

4.3.3 Análises dos Dados

4.3.3.1 Análise de Correlação

A Tabela 16 apresenta o resultado da análise de correlação.

TABELA 16: Resultado da Análise de Correlação

CONSTRUTO		MÉDIA	Correlação de Pearson			INTERPRETAÇÃO
			r	Sig.	R²	
Dimensão Ambiental	Intenção	3,12	0,867*	0,000	75%	Correlação positiva forte
	Prática	2,85				
Dimensão Social	Intenção	3,65	0,905*	0,000	82%	Correlação positiva muito forte
	Prática	3,44				
Dimensão Econômica	Intenção	3,71	0,798*	0,000	64%	Correlação positiva forte
	Prática	3,32				
* Significante ao nível de 0,05						

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

O resultado da análise de correlação indica que os construtos intenções estratégicas e as práticas de gestão, nas dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade, possuem correlação positiva. Nas dimensões ambiental e econômica, a correlação entre a intenção e a prática é positiva e forte e, na dimensão social, a correlação entre as intenções e as práticas são muito forte, de acordo com o representado Quadro 15.

Com os dados levantados na Tabela 16, é possível inferir que, apesar das diferenças verificadas nas médias dos construtos intenções e práticas, em todas as dimensões da sustentabilidade, existe uma relação entre elas que varia de forte a muito forte.

Entretanto, apesar do coeficiente de correlação indicar que a intenção estratégia e a prática de gestão estão fortemente correlacionadas, as médias indicam que elas são distintas. Assim, buscou-se verificar a existência de diferença nas médias entre a intenção estratégica e a prática de gestão, em cada uma das três dimensões da sustentabilidade.

A Tabela 17 indica a intensidade da correlação no construto intenção estratégica, em cada uma das dimensões da sustentabilidade.

Tabela 17 – Correlação entre as Dimensões no Construto Intenção Estratégica

CONSTRUTO		Correlação de Pearson			INTERPRETAÇÃO
Intenção Estratégica		r	Sig.	R ²	
Ambiental	Social	0,766*	0,000	59%	Correlação positiva forte
Ambiental	Econômico	0,751*	0,000	56%	Correlação positiva forte
Social	Econômico	0,777*	0,000	60%	Correlação positiva forte
* Significante ao nível de 0,05					

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Observa-se na Tabela 17, que a intensidade da correlação no construto intenção estratégica entre as três dimensões da sustentabilidade, é positiva e forte, conforme Quadro 15, indicando que há certo equilíbrio na definição das estratégias de sustentabilidade, por parte daqueles que são os responsáveis por essa atividade na organização. Ainda, a Tabela 17 demonstra que a relação entre as dimensões ambiental e econômica revela a maior intensidade na correlação entre essas dimensões.

A Tabela 18 indica a intensidade da correlação das práticas de gestão em cada uma das dimensões da sustentabilidade.

Tabela 18 – Correlação entre as Dimensões no Construto Práticas de Gestão

CONSTRUTO		Correlação de Pearson			INTERPRETAÇÃO
Prática de Gestão		r	Sig.	R ²	
Ambiental	Social	0,714*	0,000	51%	Correlação positiva forte
Ambiental	Econômico	0,838*	0,000	70%	Correlação positiva forte
Social	Econômico	0,807*	0,000	65%	Correlação positiva forte
* Significante ao nível de 0,05					

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Observa-se, na Tabela 18, no construto práticas de gestão, entre as três dimensões da sustentabilidade, que a intensidade da correlação é positiva e forte, conforme Quadro 15, indicando que há certo equilíbrio na realização das práticas de gestão sustentável, por parte dos responsáveis por essas atividades organizacionais. Ainda, a Tabela 18 demonstra que a relação entre as dimensões ambiental e econômica é a que revela a maior intensidade na correlação entre as dimensões nesse construto.

A Tabela 19 indica a existência de diferença, pelo teste *t* dependente, e o tamanho do efeito, pela transformação do *t* em *r*, segundo a fórmula apresentada anteriormente.

TABELA 19: Avaliação das Diferenças das Médias entre Intenção e Prática em cada Dimensão

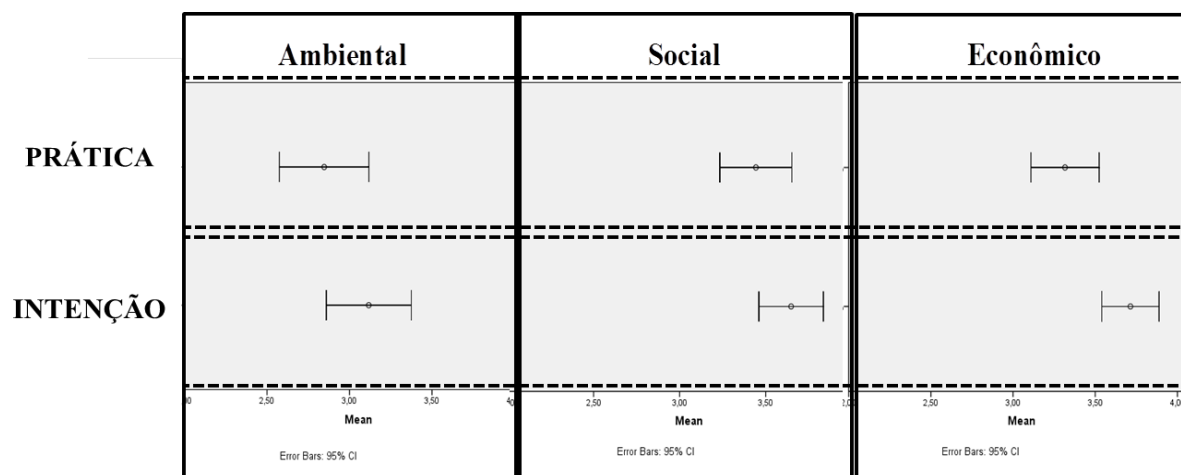
CONSTRUTOS		t	gl.	Sig.	Tamanho do Efeito
Intenção – Ambiental	Prática – Ambiental	3,920	83	0,000*	0,40
Intenção – Social	Prática – Social	4,580	83	0,000*	0,45
Intenção – Econômico	Prática – Econômico	6,316	83	0,000*	0,57
* Significante ao nível de 0,05					

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

O resultado indica que, nas três dimensões, existe diferença nas médias entre a intenção estratégica e a prática de gestão e que essa diferença é estatisticamente significativa e o tamanho do efeito é “próximo de grande” nas dimensões ambiental e social e “grande” apenas na dimensão econômica, segundo o parâmetro proposto por Field (2009, p. 286).

O Gráfico 09 demonstra a comparação.

GRÁFICO 09: Demonstração das Diferenças entre as Médias da Intenção e da Prática



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Os resultados demonstrados no Gráfico 09 indicam que, apesar das diferenças nas médias verificadas em ambos os construtos, intenções estratégicas e práticas de gestão, há certo alinhamento, pois, estas diferenças entre médias, nas dimensões social e ambiental, são relativamente pequenas e, na dimensão econômica, um pouco maior.

4.3.3.2 Análise do Impacto das Variáveis Intervenientes nos Resultados.

Os resultados apresentados até aqui podem ser diferentes em função das características de cada uma das cooperativas, tais como: localização geográfica; idade; porte; etc.

Assim, buscou-se verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre a intenção estratégica e a prática de gestão, em cada uma das três dimensões da sustentabilidade e em cada uma das características citadas.

A Tabela 20 apura a diferença entre intenção e prática em função da variável interveniente localização (Estado), indica a existência de diferença, pelo teste *t* dependente, e

o tamanho do efeito, pela transformação do t em r , segundo a fórmula apresentada anteriormente.

TABELA 20: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Localização

UF	CONSTRUTOS				<i>t</i>	gl.	Sig.	Tamanho do Efeito
	Intenção		Prática					
PR	Ambiental	2,68	Ambiental	2,54	1,329	22	0,197	0,27
	Social	3,59	Social	3,23	3,366		0,003*	0,58
	Econômico	3,49	Econômico	3,07	3,273		0,003*	0,57
SC	Ambiental	3,48	Ambiental	3,26	1,866	15	0,082	0,43
	Social	3,90	Social	3,75	2,701		0,016*	0,57
	Econômico	4,02	Econômico	3,64	2,855		0,012*	0,59
RS	Ambiental	3,21	Ambiental	2,86	3,254	44	0,002*	0,44
	Social	3,59	Social	3,44	2,500		0,016*	0,35
	Econômico	3,72	Econômico	3,33	4,502		0,000*	0,56
* Significante ao nível de 0,05								

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Os resultados verificados, na Tabela 20, indicam que persiste a diferença entre a intenção e a prática nas três dimensões da sustentabilidade, porém torna possível algumas conclusões que a Tabela 19 não permitia.

No Estado do Paraná, dois dados chamam à atenção na dimensão ambiental, primeiramente, que de acordo com as análises entre os construtos intenções e práticas na dimensão ambiental não apresentam diferença estatisticamente significativa e nas intenções e práticas, sociais e econômicas a diferença é estatisticamente significativa. E segundo, que a média verificada, entre os construtos intenção e prática na dimensão ambiental, são as mais baixas, tanto em relação às demais dimensões do próprio Estado, como em relação a todas as dimensões nos outros Estados. Pode-se depreender desta verificação, que as intenções e as práticas sustentáveis, na dimensão ambiental, não são consideradas pelas cooperativas paranaenses como prioritárias, portanto, recebendo menor atenção.

No Estado de Santa Catarina, da mesma forma as diferenças verificadas nas análises referentes à dimensão ambiental entre os construtos intenções e práticas não são estatisticamente significantes. Quanto aos construtos intenção e prática nas dimensões social e econômica, são estatisticamente significantes e o tamanho do efeito é grande. Santa Catarina é o Estado que apresentou as melhores médias na dimensão ambiental, tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão.

No Rio Grande do Sul, nas três dimensões, ambiental, social e econômica as diferenças nas médias, verificadas na Tabela 20, são estatisticamente significantes. A média verificada mais baixa nas três dimensões, igualmente aos demais Estados, ocorreu na dimensão ambiental, tanto nas intenções quanto nas práticas.

Outro aspecto que se buscou verificar foi quanto às diferenças entre a intenção estratégica e à prática de gestão em cada uma das três dimensões da sustentabilidade, separando a amostra por idade (tempo de atuação no mercado). A Tabela 19 indica a existência de diferença, pelo teste *t* dependente, e o tamanho do efeito pela transformação do *t* em *r*, segundo a fórmula apresentada anteriormente.

A Tabela 21 apresenta os dados referentes aos construtos, intenção estratégica e prática de gestão, a partir da consideração da variável interveniente idade. Para tanto, a totalidade da amostra será dividida em quatro grupos de idade.

TABELA 21: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Idade

ANOS	CONSTRUTOS				t	gl.	Sig.	Tamanho do Efeito
	Intenção		Prática					
1 a 15	Ambiental	2,81	Ambiental	2,58	2,024	21	0,056	0,40
	Social	3,43	Social	3,07	3,883		0,001*	0,65
	Econômico	3,50	Econômico	3,01	4,022		0,001*	0,66
16 a 42	Ambiental	3,15	Ambiental	2,88	1,719	19	0,102	0,37
	Social	3,69	Social	3,54	1,789		0,089	0,38
	Econômico	3,84	Econômico	3,35	3,222		0,004*	0,59
43 - 55	Ambiental	3,14	Ambiental	3,00	1,162	22	0,258	0,24
	Social	3,64	Social	3,50	1,602		0,123	0,32
	Econômico	3,63	Econômico	3,26	3,190		0,004*	0,56
56 ou mais	Ambiental	3,41	Ambiental	2,93	2,900	18	0,010*	0,56
	Social	3,86	Social	3,71	1,819		0,086	0,39
	Econômico	3,93	Econômico	3,71	2,042		0,056	0,43
* Significante ao nível de 0,05								

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Os resultados verificados na Tabela 21 indicam que persistem as diferenças entre a intenção estratégica e a prática de gestão nas três dimensões da sustentabilidade, considerado, neste caso, a variável interveniente idade da organização, porém torna possível algumas conclusões que a Tabela 19 não permitia.

No grupo formado pelas organizações com idade entre 1 e 15 anos, verifica-se que a diferença entre os construtos intenção e prática na dimensão ambiental não é estatisticamente

significante, enquanto que nas dimensões social e econômica essa diferença é estatisticamente significativa. Verifica-se, ainda, que as menores médias em cada construto desse grupo, estão na dimensão ambiental.

No grupo formado pelas organizações com idade entre 16 e 42 anos, verifica-se que nas dimensões ambiental e social, há diferenças nas médias entre as intenções e as práticas, porém, estas diferenças não são estatisticamente significantes. Quanto às intenções e práticas na dimensão econômica, as diferenças entre as médias e serem estatisticamente significantes.

No grupo formado pelas organizações com idade entre 43 e 55 anos, verificou-se que há diferenças nas médias entre intenções e práticas nas dimensões ambiental e social, porém que estas diferenças não são estatisticamente significantes, enquanto que na dimensão econômica a diferença é estatisticamente significativa.

No grupo formado pelas organizações com idade acima 56 anos, verificou-se que este foi único grupo classificado por faixa etária onde a diferença das médias entre intenção e prática, na dimensão ambiental, é estatisticamente significativa. Quanto às dimensões social e econômica, apesar de verificadas diferenças entre as médias, estas não são estatisticamente significantes.

A Tabela 22 avalia a diferença entre a intenção estratégia e a prática de gestão, em função do porte das cooperativas, a partir do número de colaboradores.

TABELA 22: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Porte

ANOS	CONSTRUTOS				t	gl.	Sig.	Tamanho do Efeito
	Intenção		Prática					
Micro	Ambiental	2,46	Ambiental	2,11	2,926	23	0,008*	0,52
	Social	3,15	Social	2,73	4,715		0,000*	0,70
	Econômico	3,27	Econômico	2,65	4,509		0,000*	0,68
Pequena	Ambiental	2,90	Ambiental	2,77	0,904	18	0,129	0,21
	Social	3,54	Social	3,32	1,833		0,168	0,40
	Econômico	3,76	Econômico	3,23	3,583		0,007*	0,65
Média	Ambiental	3,49	Ambiental	3,07	2,134	18	0,047*	0,45
	Social	3,87	Social	3,77	1,462		0,161	0,33
	Econômico	3,93	Econômico	3,55	3,737		0,002*	0,66
Grande	Ambiental	3,70	Ambiental	3,52	1,978	21	0,061	0,40
	Social	4,09	Social	4,05	0,920		0,368	0,20
	Econômico	3,97	Econômico	3,91	0,852		0,404	0,18
* Significante ao nível de 0,05								

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de saída do SPSS.

No agrupamento formado pelas organizações enquadradas como microempresa, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa nas médias entre os construtos intenção e prática nas três dimensões da sustentabilidade, segundo o parâmetro proposto por Field (2009, p. 286). Observa-se ainda, na Tabela 22, que no grupo das microempresas foram verificadas as médias mais baixas da dimensão ambiental, tanto nas intenções, quanto nas práticas, em relação aos demais grupos da análise quanto ao porte.

No agrupamento formado pelas organizações enquadradas como pequena empresa, verifica-se que apenas na dimensão econômica os construtos intenção e prática apresentam diferença estatisticamente significativa. E nas dimensões ambiental e social essas diferenças não são verificadas.

No agrupamento formado pelas organizações enquadradas no porte média empresa, verifica-se que apenas na dimensão social os construtos intenção e prática não apresentam diferença estatisticamente significativa. E nas diferenças entre as médias dos construtos intenção e prática, nas dimensões ambiental e econômica, estas são estatisticamente significantes.

No agrupamento formado pelas organizações enquadradas no porte de grande empresa, verifica-se que em todas as dimensões nos construtos intenção e prática não existem diferenças estatisticamente significantes. Uma análise sobre Tabela 22 permite afirmar que na amostra verificada, o grupo formado pelas grandes empresas é o que apresenta a melhor relação entre suas intenções estratégicas e as práticas de gestão, observadas as médias entre os construtos nas três dimensões.

A Tabela 23 avalia as diferenças entre as médias nos construtos intenção estratégica e a prática de gestão, em função do perfil da organização o qual é atribuído com base na origem de seu principal produto, agrícola se de origem vegetal e pecuária de origem animal.

TABELA 23: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Perfil

TABELA 25: Verificação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Perfil					
ANOS	CONSTRUTOS				n
	Intenção		Prática		
Agricultura	Ambiental	3,08	Ambiental	2,82	66
	Social	3,65	Social	3,44	
	Econômico	3,63	Econômico	3,27	
Pecuária	Ambiental	3,23	Ambiental	2,93	18
	Social	3,65	Social	3,47	
	Econômico	3,84	Econômico	3,48	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

A Tabela 23 permite algumas observações como: 1) Nas dimensões ambiental, social e econômica, tanto as cooperativas que atuam predominantemente na agricultura quanto as que atuam na pecuária, na média, a intensidade das intenções estratégicas demonstrou ser maior do que a intensidade das práticas de gestão adotada por essas cooperativas. 2) Na verificação do construto intenção estratégica, nas dimensões ambiental, social e econômica, as cooperativas que atuam predominantemente na agricultura, revelaram médias inferiores em relação às médias das cooperativas que atuam na pecuária. 3) Na verificação do construto práticas de gestão, nas dimensões ambiental, social e econômica, as cooperativas que atuam predominantemente na agricultura, revelaram médias inferiores, em relação às médias das cooperativas que atuam na pecuária. 4) Chama à atenção, na Tabela 23, o fato de verificar-se que, na mensuração de todos construtos, tanto nas cooperativas atuantes na agricultura, como as que atuam na pecuária, a diferença das médias são estatisticamente significantes.

4.3.3.3 Verificação das Hipóteses

Na sequência, são apresentadas as hipóteses levantadas para este estudo e seus respectivos testes.

4.3.3.3.1 H1 - A intensidade da intenção de uma ação é equivalente à intensidade de sua prática.

Para verificar a primeira hipótese, optou-se pelo teste dos postos com sinais de Wilcoxon, utilizado para comparar dois grupos de escores provenientes dos mesmos participantes, esse teste é considerado como o equivalente não paramétrico do teste t dependente (FIELD, 2009, p. 484). O Quadro 16 apresenta os resultados para cada uma das três dimensões da sustentabilidade.

Quadro 16 – Teste de Wilcoxon para as Variáveis nas Três Dimensões da Sustentabilidade

DIMENSÃO AMBIENTAL										
Test Statistics ^c										
	QP01 - QI01	QP02 - QI02	QP03 - QI03	QP04 - QI04	QP05 - QI05	QP06 - QI06	QP07 - QI07	QP08 - QI08	QP09 - QI09	QP10 - QI10
Z	-2,358 ^a	-1,300 ^b	-,755 ^b	-4,995 ^b	-4,296 ^b	-1,356 ^b	-1,026 ^b	-2,361 ^b	-2,482 ^b	-,462 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018	,194	,450	,000	,000	,175	,305	,018	,013	,644
a. Based on negative ranks.										
b. Based on positive ranks.										
c. Wilcoxon Signed Ranks Test										
DIMENSÃO SOCIAL										
Test Statistics ^b										
	QP11 - QI11	QP12 - QI12	QP13 - QI13	QP14 - QI14	QP15 - QI15	QP16 - QI16	QP17 - QI17	QP18 - QI18	QP19 - QI19	QP20 - QI20
Z	-3,049 ^a	-3,098 ^a	-,676 ^a	-1,609 ^a	-3,067 ^a	-1,756 ^a	-1,883 ^a	-,778 ^a	-,069 ^a	-,255 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,002	,499	,108	,002	,079	,060	,437	,945	,799
a. Based on positive ranks.										
b. Wilcoxon Signed Ranks Test										
DIMENSÃO ECONÔMICA										
Test Statistics ^b										
	QP21 - QI21	QP22 - QI22	QP23 - QI23	QP24 - QI24	QP26 - QI26	QP27 - QI27	QP28 - QI28	QP29 - QI29	QP30 - QI30	
Z	-2,841 ^a	-5,212 ^a	-3,299 ^a	-5,054 ^a	-3,059 ^a	-,858 ^a	-2,497 ^a	-2,671 ^a	-,456 ^a	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,000	,001	,000	,002	,391	,013	,008	,649	
a. Based on positive ranks.										
b. Wilcoxon Signed Ranks Test										

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Os resultados indicam (quadrados pontilhados) em quais variáveis as intenções e as práticas são diferentes. Percebe-se que existe diferença em cinco delas na dimensão ambiental, nas iniciativas 1, 4, 5, 8 e 9. Três na dimensão social, nas iniciativas 11, 12 e 15. E sete na dimensão econômica, nas iniciativas 21, 22, 23, 24, 26, 28 e 29. Portanto, o Quadro 16 permite confirmar o que já foi levantado em análises anteriores referente à dimensão econômica, especialmente, em relação a essa dimensão deter as maiores diferenças entre as médias obtidas na verificação dos construtos intenções e práticas em comparação às demais dimensões da sustentabilidade.

Assim, não é possível corroborar a hipótese proposta, tendo em vista que, apenas em 15 das 29 variáveis, foi constatada diferença entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão.

4.3.3.3.2 H2 - A intensidade das intenções e das práticas são equivalentes entre as três dimensões da sustentabilidade.

Para verificar a primeira hipótese, optou-se também pelo teste dos postos com sinais de Wilcoxon, cujos resultados são apresentados no quadro 17, a seguir.

Quadro 17 – Teste de Wilcoxon para os Construtos nas Três Dimensões da Sustentabilidade

Test Statistics ^b			
	Práticas - Ambiental - Intenções - Ambiental	Práticas - Social - Intenções - Social	Práticas - Econômico - Intenções - Econômico
Z	-3,496 ^a	-4,371 ^a	-5,676 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
a. Based on positive ranks.			
b. Wilcoxon Signed Ranks Test			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

Da mesma forma que apresentado na hipótese anterior, com quadro pontilhado em vermelho, percebe-se que nas três dimensões existe diferença entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão. Assim sendo, essa hipótese deve ser rejeitada.

4.3.3.3.3 H3 – As características organizacionais de localização, idade, porte e perfil influenciam as alterações das médias dos construtos intenções estratégicas e práticas de gestão, as dimensões da sustentabilidade, nas cooperativas agropecuárias.

Para verificar a primeira hipótese, optou-se pela Análise da Variância (ANOVA), tanto para a localização, quanto para a idade e o porte. No caso do perfil, optou-se pelo teste t.

A Tabela 24 apresenta o resultado da ANOVA em relação às possíveis diferenças entre intenção e prática, em função da variável interveniente localização.

TABELA 24: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Localização

CONSTRUTO	DIMENSÕES	F	Sig.
INTENÇÃO	Ambiental	2,521	0,087
	Social	0,841	0,435
	Econômica	2,136	0,125
PRÁTICA	Ambiental	1,577	0,213
	Social	1,405	0,251
	Econômica	1,688	0,191
* Significante ao nível de 0,05			

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de saída do SPSS

Nesse caso a ANOVA não indicou a existência de diferenças estatisticamente significantes entre os construtos em função dos estados, conforme se pode visualizar nos resultados apresentados na Tabela 24, rejeitando a hipótese.

A Tabela 25 apresenta o resultado da ANOVA em relação às possíveis diferenças entre intenção e prática, em função da variável interveniente idade.

TABELA 25: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função da Idade

CONSTRUTO	DIMENSÕES	<i>F</i>	Sig.
INTENÇÃO	Ambiental	0,883	0,454
	Social	0,861	0,465
	Econômica	1,252	0,297
PRÁTICA	Ambiental	0,469	0,705
	Social	1,726	0,168
	Econômica	1,912	0,134
* Significante ao nível de 0,05			

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de saída do SPSS

Em relação à idade das cooperativas, a ANOVA não indicou a existência de diferenças estatisticamente significantes entre os construtos em função da idade das cooperativas, conforme pode ser visualizado nos resultados apresentados na Tabela 25, rejeitando a hipótese.

A Tabela 26 apresenta o resultado da ANOVA em relação às possíveis diferenças entre intenção e prática, em função da variável interveniente porte.

TABELA 26: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Porte

CONSTRUTO	DIMENSÕES	<i>F</i>	Sig.
INTENÇÃO	Ambiental	5,953	0,001
	Social	5,948	0,001
	Econômica	4,129	0,009
PRÁTICA	Ambiental	6,123	0,001
	Social	11,028	0,000
	Econômica	9,289	0,000
* Significante ao nível de 0,05			

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de saída do SPSS

Em relação ao porte, a ANOVA indica a existência de diferenças estatisticamente significantes nos construtos em função do porte, conforme pode ser visualizado na Tabela 26. Nesse caso a hipótese não pode ser rejeitada.

A Tabela 27 apresenta o resultado do teste t, em relação às possíveis diferenças entre intenção e prática, em função da variável interveniente perfil.

TABELA 27: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Perfil

CONSTRUTO	DIMENSÕES	F	Sig.
INTENÇÃO	Ambiental	0,250	0,618
	Social	0,016	0,899
	Econômica	2,595	0,111
PRÁTICA	Ambiental	0,294	0,589
	Social	0,033	0,856
	Econômica	0,006	0,937
* Significante ao nível de 0,05			

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de saída do SPSS

Em relação ao perfil (origem do principal produto), o teste t indica que não existem diferenças estatisticamente significantes entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão, em função da origem dos principais produtos, conforme Tabela 27, rejeitando a hipótese.

4.3.3.3.4 Resumo do Resultado do Teste das Hipóteses

Em resumo, os testes das hipóteses são apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 – Resumo do Resultado do Teste das Hipóteses

	DESCRIÇÃO	RESULTADO
H1	A intensidade da intenção de uma ação é equivalente com a intensidade de sua prática	Refutada
H2	As intensidades das intenções e das práticas são equivalentes entre as três dimensões da sustentabilidade.	Refutada
H3	As características organizacionais de localização, idade, porte e influenciam as alterações das médias dos construtos intencionais e práticas de gestão, nas dimensões da sustentabilidade das cooperativas agropecuárias.	Localização
		Idade
		Porte
		Perfil

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, os testes das hipóteses indicam que as intenções estratégicas e as práticas de gestão não são equivalentes, tanto no geral, quanto nas três dimensões da sustentabilidade, e também que as médias atribuídas pelas cooperativas a elas (divididas nas três dimensões da sustentabilidade) não divergem em função da localização (por estado), da idade e do perfil (origem dos produtos). No entanto, identificou-se uma diferença estatisticamente significativa quando as cooperativas foram divididas, em função de seu porte (número de colaboradores). Nessa característica organizacional, observou-se a presença de diferença estatisticamente significativa na verificação de todos os construtos do estudo.

4.3.3.4 Considerações Adicionais

Tendo em vista os resultados identificados até aqui e a percepção nos conjuntos dos dados, buscou-se verificar se as cooperativas poderiam ser agrupadas, segundo as médias das intenções estratégicas e das práticas de gestão. Para isso, optou-se por utilizar a Análise de Cluster (Análise de Agrupamentos ou Análise de Conglomerados). A Análise de Cluster “é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns.” (MAROCO, 2003, p. 295). Hair Jr. *et al.*. (2011a, p. 401) destacam que “análise de conglomerados tenta identificar agrupamentos naturais usando diversas variáveis.”

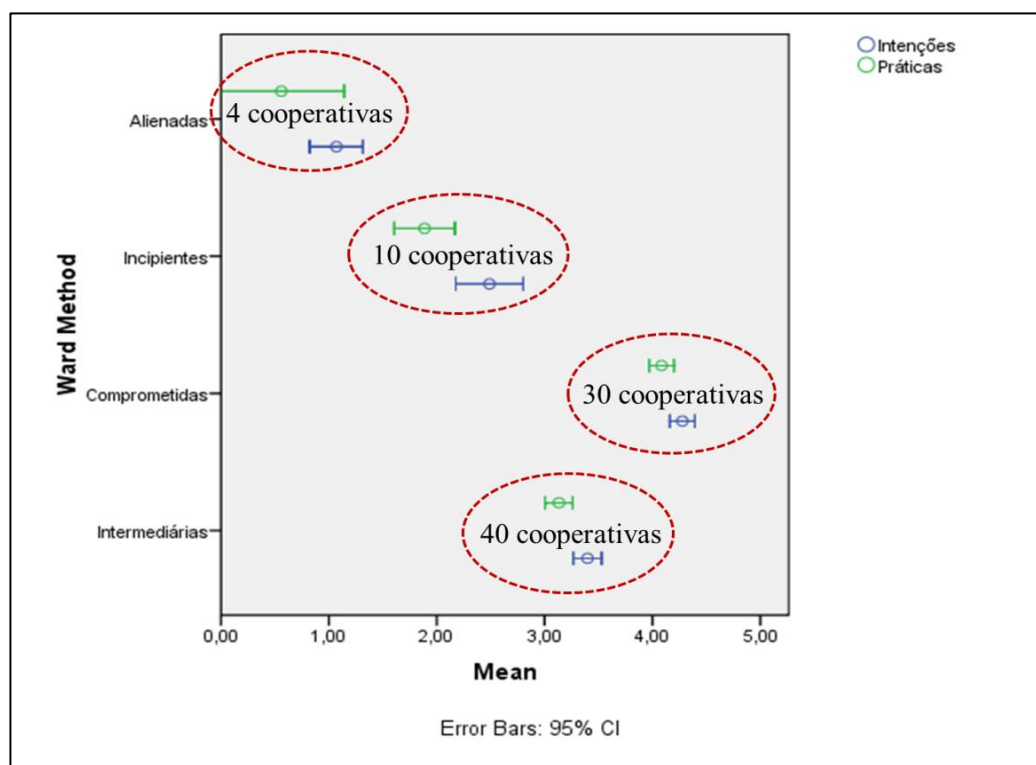
Para compor cada agrupamento, foram considerados os seis construtos (três referentes a cada uma das dimensões da sustentabilidade para as intenções estratégias e três referentes a cada uma das dimensões da sustentabilidade para as práticas operacionais). O resultado da Análise de Cluster indicou que as cooperativas da amostra podem ser agrupadas *a priori*, conforme quatro grupos assim denominados:

- Grupo 1 – **Intermediárias** – por possuírem médias intermediárias, em relação as três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas, quanto nas práticas operacionais;
- Grupo 2 – **Comprometidas** – por possuírem médias superiores, em relação as três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas, quanto nas práticas operacionais;
- Grupo 3 – **Incipientes** – por possuírem médias baixas, em relação as três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas operacionais;

- Grupo 4 – **Alienadas** – por possuírem médias muito baixas, em relação as três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas, quanto nas práticas operacionais .

O Gráfico 10 apresenta o número de cooperativas em cada grupo, e as médias obtidas nas três dimensões, para as intenções estratégicas e para as práticas de gestão.

GRÁFICO 10 – Agrupamento das Cooperativas pela Análise de Cluster.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

A Tabela 28 apresenta as médias de cada construto em função dos agrupamentos identificados pela análise de cluster.

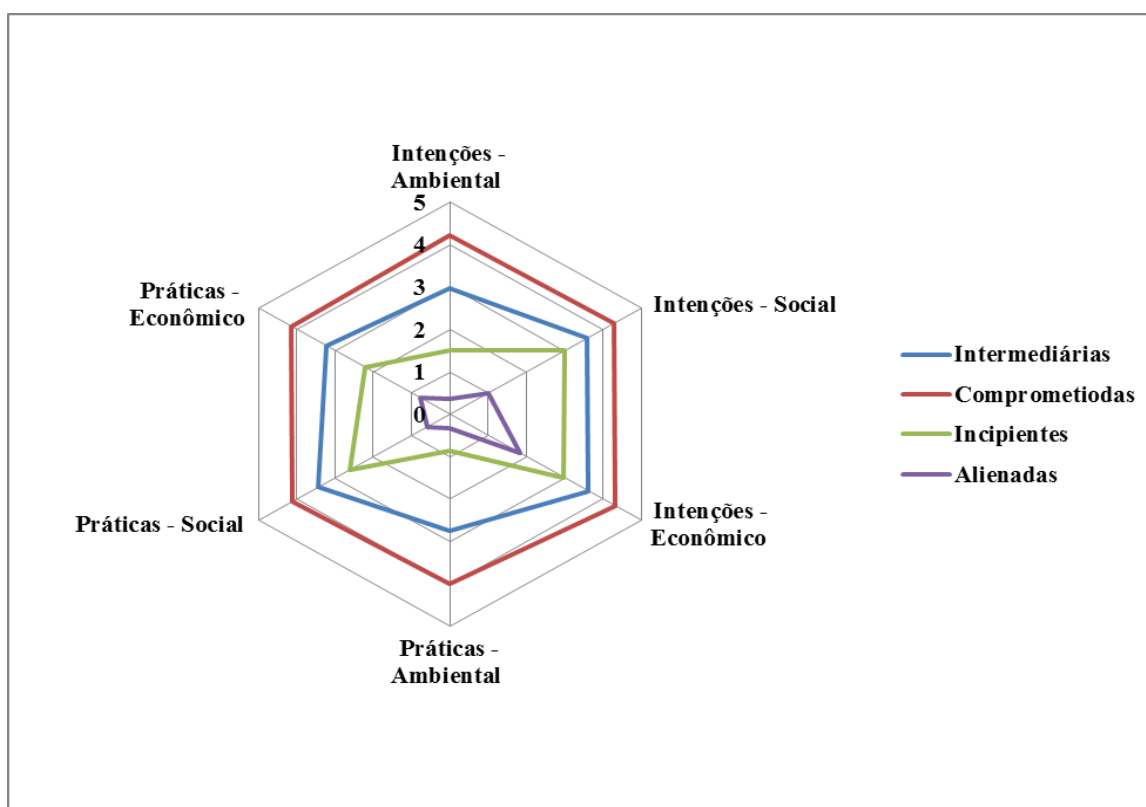
TABELA 28: Avaliação das Diferenças entre Intenção e Prática em Função do Agrupamento

	INTENÇÕES Estratégicas			PRÁTICAS Operacionais		
	Ambiental	Social	Econômico	Ambiental	Social	Econômico
Comprometidas	4,21	4,29	4,33	3,99	4,13	4,14
Intermediárias	2,97	3,59	3,63	2,74	3,43	3,23
Incipientes	1,50	3,00	2,97	0,85	2,60	2,21
Alienadas	0,38	1,00	1,83	0,33	0,58	0,78

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de saída do SPSS.

O Gráfico 11 permite a visualização das médias obtidas nos construtos intenção e prática em cada uma das dimensões da sustentabilidade por cada um dos agrupamentos de empresa.

GRÁFICO 11 – Médias dos Construtos por Agrupamento.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de saída do SPSS.

Os resultados demonstrados na Tabela 28 e no Gráfico 11 evidenciam: a) que o grupo das cooperativas consideradas Intermediárias, formado por 40 organizações, é assim concebido, por elas possuírem médias intermediárias, em relação às três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas, quanto nas práticas de gestão. b) que o grupo das cooperativas consideradas comprometidas, formado por 30 organizações, é assim concebido, por elas possuírem médias superiores em relação às três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas, quanto nas práticas de gestão. c) que o grupo das cooperativas consideradas incipientes, formado por 10 organizações, é assim concebido, por elas possuírem médias baixas em relação às três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão. d) que o grupo das cooperativas

consideradas alienadas, formado por apenas quatro organizações, é assim concebido, por elas possuírem médias muito baixas em relação às três dimensões da sustentabilidade tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão.

Em relação à dimensão ambiental, a Análise de Clouster permitiu verificar que 48% das cooperativas pesquisadas podem ser classificadas como comprometidas, obtendo médias de 4,21 e 3,99, respectivamente, em relação ao comprometimento estratégico e as práticas de gestão. Um segundo grupo, formado por 36% das cooperativas pesquisadas, denominado intermediário, obteve as médias 2,97 e 2,74, respectivamente para as estratégias empresariais e as práticas de gestão. E, um terceiro e quarto grupos, totalizando 16% organizações, denominadas incipientes (12%) e alienadas (4%), obtiveram médias inferiores a 1,5, tanto nas estratégias empresariais quanto nas práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade.

Em relação à dimensão social, verifica-se por meio da Análise de Clouster, que as médias obtidas nesta dimensão são superiores às médias obtidas na dimensão ambiental, em todos os grupos de organizações: comprometidas, intermediárias, incipientes e alienadas, tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão.

Quanto à dimensão econômica, esta é a dimensão que apresentou as maiores médias no que se refere às intenções estratégicas, no entanto referente às práticas de gestão, esta dimensão mostra médias superiores apenas nos grupos das organizações comprometidas e alienadas e, inferiores nos grupos das intermediárias e incipientes.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentadas as considerações e os resultados a que se chegou com o desenvolvimento do presente estudo. É apresentada uma resposta ao problema de pesquisa, bem como respostas às perguntas adjacentes a esse problema. Ainda, são apontadas as limitações do trabalho, as sugestões para a continuidade da pesquisa e conclusões sobre os resultados verificados.

5.1 PROBLEMA DE PESQUISA E PERGUNTAS ADJACENTES

5.1.1 Problema de Pesquisa

Em relação ao problema de pesquisa, verificar a existência ou não de alinhamento entre as estratégias empresariais e as práticas de gestão, voltadas para a sustentabilidade, nas cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil, os tratamentos estatísticos demonstraram, conforme se observa nos gráficos, tabelas e quadros desenvolvidos que há alinhamento entre as estratégias organizacionais e as práticas de gestão nas organizações pesquisadas, observada sua orientação para a sustentabilidade nas dimensões ambiental, social e econômica.

Ainda, referente às verificações sobre problema de pesquisa, cabe ressaltar:

1 - Apesar de se identificar a existência de alinhamento entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão em todas as dimensões da sustentabilidade, as médias, observadas no construto estratégias organizacionais, são sempre maiores que as observadas no construto práticas de gestão, em todas as dimensões da sustentabilidade em todas as análises que foram realizadas.

2 – Apesar de se identificar a existência de alinhamento entre as intenções estratégicas e as práticas de gestão em todas as dimensões da sustentabilidade, percebe-se que a maior discrepância nas diferenças entre as médias dos construtos incide sobre a dimensão econômica, em comparação com as demais dimensões, em todas as análises que foram realizadas. É possível afirmar que essa maior diferença verificada entre as médias das estratégias e das práticas na dimensão econômica, está relacionada a uma maior rigorosidade das organizações ao fixarem suas estratégias nessa dimensão, ou ainda, pode-se conjecturar que realmente, as estratégias econômicas são mais difíceis de ser realizadas do que as estratégias ambientais e sociais.

5.1.2 Perguntas Adjacentes ao Problema de Pesquisa

- a) Há correlação entre as dimensões da sustentabilidade, relativamente às suas intenções e práticas?

A Tabela 16, referente às análises de correlação entre os construtos intenções estratégicas e práticas de gestão nas dimensões ambiental, social e econômica, demonstra a existência correlação positiva entre os construtos, nas três dimensões analisadas.

- b) Em que dimensão da sustentabilidade verifica-se a correlação de maior intensidade entre as intenções estratégicas e práticas de gestão?

A Tabela 16, que se refere às análises de correlação entre os construtos intenções estratégicas e práticas de gestão, nas dimensões ambiental, social e econômica, demonstra que a correlação de maior intensidade entre os construtos é verificada na dimensão social, classificada como de intensidade muito forte.

- c) Em que dimensão da sustentabilidade verifica-se a correlação de menor intensidade entre as intenções estratégicas e práticas de gestão?

A Tabela 16, conforme mencionada, referente às análises de correlação entre os construtos intenções estratégicas e práticas de gestão, nas dimensões ambiental, social e econômica, permite afirmar que ambas as dimensões, ambiental e econômica, demonstraram o coeficiente de correlação positiva e forte, portanto inferiores à dimensão social, porém, para a interpretação dos coeficientes de correlação quanto à intensidade, foi aplicada a taxa de determinação (R^2) que indicou a dimensão econômica como a de menor intensidade de correlação, obtendo 62% contra 75% na dimensão ambiental.

- d) Há equivalência na intensidade das intenções estratégicas entre as três dimensões da sustentabilidade?

Nas análises, da Tabela 17, buscou-se verificar as possíveis correlações entre os construtos da intenção estratégica ambiental, social e econômica. Observou-se nessas análises que a correlação entre esses construtos é positiva e forte. Após a aplicação da correlação de Pearson, com a apuração de R^2 , constatou-se que são pequenas as diferenças nas correlações entre os construtos, obtendo-se 59% entre a dimensão ambiental e social, 56% entre a ambiental e econômica e 60% entre as dimensões social e econômica, portanto, nenhuma inferior a 50%. Assim, verificados os resultados estatísticos obtidos na Tabela 17 e,

considerando pequenas as diferenças apuradas, pode-se afirmar que existe equivalência entre os construtos da intenção estratégica nas dimensões da sustentabilidade.

- e) Há equivalência na intensidade das práticas de gestão entre as três dimensões da sustentabilidade?

Nas análises da Tabela 18, buscou-se verificar as possíveis correlações entre os construtos das práticas de gestão ambiental, social e econômica. Observou-se que a correlação entre esses construtos é positiva e forte. Depois de aplicada a correlação de Pearson, com a apuração de R^2 , constatou-se que existem diferenças nas correlações entre os construtos, obtendo-se 51% entre a dimensão ambiental e social, 65% entre as dimensões social e econômica e 70% entre a ambiental e econômica, a qual revelou a melhor relação. Portanto, verificados os resultados estatísticos obtidos na Tabela 18, mesmo considerando que existem diferenças, é possível afirmar que há equivalência entre os construtos práticas de gestão entre as três dimensões da sustentabilidade, em razão de que, nas verificações entre os construtos, a correlação de Pearson foi superior a 50%.

- f) Há diferenças nas médias atribuídas aos construtos intenções e práticas em função da localização?

Na Tabela 20, que avalia as diferenças das médias entre os construtos intenção e prática, nas três dimensões da sustentabilidade, verifica-se que as diferenças nas médias da dimensão ambiental são estatisticamente significantes nos Estados do Paraná e Santa Catarina, porém essa diferença não é estatisticamente significativa no Rio Grande do Sul.

Quanto às dimensões social e econômica, não se observa existência de diferenças estatisticamente significantes em qualquer dos três Estados pesquisados.

A Tabela 20 permite ainda evidenciar que o Paraná é o Estado que apresenta as menores médias em todas as dimensões da sustentabilidade, tanto nas intenções estratégicas quanto nas práticas de gestão, voltadas para a sustentabilidade, se comparado aos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

É possível afirmar que as diferenças verificadas entre as médias das intenções e das práticas, voltadas para a sustentabilidade, estão relacionadas à preferência daqueles que definem as estratégias nas organizações, ou ainda, ao desconhecimento das organizações em atribuir importância equivalente às três dimensões da sustentabilidade.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

5.2.1 Limitações do Estudo

Para utilizar, em estudos futuros, os resultados a que se chegou com a presente pesquisa, é importante que se considere como fatores limitantes: a) que o campo onde foi desenvolvida a pesquisa é limitado aos Estados da Região Sul do Brasil e, b) que a população que compôs a amostra de pesquisa é formada apenas por cooperativas do ramo agropecuário.

5.2.2 Sugestões para Estudos Futuros

Ao considerar que os dados coletados nas cooperativas agropecuárias do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, revelaram resultados expressivos em termos de produção, faturamento, geração de empregos e quantidade de cooperados associados, em alguns casos, chegando a mais de 50% dos resultados produzidos nacionalmente, é possível inferir que existem fatores conjunturais, administrativos ou operacionais que tornam essas cooperativas diferentes das demais cooperativas brasileiras. Portanto, a partir dessa observação, propõe-se, como sugestão para continuidade do estudo, a realização de uma pesquisa que identifique os possíveis fatores diferenciadores que levam as cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil a essas distinções.

Ainda, como sugestão para a continuidade deste estudo, acredita-se que seja pertinente à realização de estudos qualitativos sobre a amostra verificada, com o objetivo de identificar causas para algumas discrepâncias observadas na pesquisa, como por exemplo, as diferenças entre as médias obtidas nos construtos que se referem à dimensão ambiental no Paraná e em Santa Catarina.

5.2 CONCLUSÃO

O estudo realizado, nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, teve como população de pesquisa as Cooperativas Agropecuárias da Região Sul, nas quais foram investigadas as relações entre as intenções estratégicas e respectivas práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade. O estudo permitiu, além do enfrentamento ao problema de pesquisa, algumas constatações de ordem prática acerca da intensidade com que as

cooperativas agropecuárias estão apropriando ações sustentáveis em suas atividades operacionais.

As análises estatísticas permitiram estabelecer agrupamentos da amostra de pesquisa, em função das médias obtidas, em relação à adesão das organizações às estratégias e práticas de gestão, voltadas à sustentabilidade, nas dimensões ambiental, social e econômica. O primeiro agrupamento, denominado comprometidas, é formado por organizações, cujas médias são superiores na relação analisada e abrange 48% das cooperativas analisadas. O segundo agrupamento, denominado intermediárias, é formado por organizações, cujas médias são intermediárias na relação analisada e abrange 36% das cooperativas analisadas. O terceiro agrupamento, denominado incipientes, é formado por organizações, cujas médias são baixas na relação analisada e abrange 12 % das cooperativas analisadas. O quarto agrupamento, denominado alienadas, é formado por organizações, cujas médias são muito baixas na relação analisada e abrange 4 % das cooperativas analisadas.

O agrupamento das cooperativas, de acordo com os critérios descritos, permite dizer que há uma preocupação significativa por parte das cooperativas agropecuárias, em estabelecer estratégias e realizar práticas de gestão que se alinham com os princípios da sustentabilidade em todas as suas dimensões, uma vez que em 84% das cooperativas, analisadas as médias, estão em posição intermediária ou superior, em relação às médias obtidas na verificação das relações entre estratégia e prática, assim como à adesão aos princípios da sustentabilidade.

O estudo permitiu também, identificar alguns aspectos que necessitam de maior consideração por parte das cooperativas agropecuárias, especialmente em relação à dimensão ambiental, para a qual as atividades operacionais dessas cooperativas estão intimamente ligadas, como por exemplo: intensificar as estratégias e as práticas de gestão relativas à redução do consumo de energias; intensificar as estratégias e as práticas de gestão no que se refere ao emprego de energias renováveis; intensificar as estratégias e as práticas de gestão no que se refere à redução na emissão de gases tóxicos; intensificar as estratégias e as práticas de gestão no que se refere ao tratamento de efluentes.

De modo geral, o que se percebe nas cooperativas agropecuárias é que há uma orientação institucional direcionada ao atendimento aos princípios da sustentabilidade. Entretanto, conforme se vê no Gráfico 06, que demonstra as médias de cada uma das dez variáveis analisadas, em cada dimensão da sustentabilidade, é que, predominantemente, há uma maior preocupação institucional em relação ao estabelecimento das estratégias do que com a efetiva realização das práticas de gestão. Da mesma forma, percebe-se, em todas as análises realizadas, que há uma maior rigorosidade em relação ao nível que são estabelecidas as

estratégias sustentáveis da dimensão econômica, se comparada com as estratégias das demais dimensões da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, F. Os **Desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- AMARAL, J. R.; NEPOMUCENO, V. **Sustentabilidade corporativa: estudo de caso da Sadia S.A. e Perdigão S.A. frente aos derivativos**. Perquirere: Patos de Minas: UNIPAM, 8 (2):271-287, dez. 2011. Trabalho apresentado no VIII Congresso Mineiro de Empreendedorismo, maio/2011.
- AMBRICK, D. C. **High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach**. Academy of Management Journal, v.26, n.4, p.687-707, 1983.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. McGraw-hill, S. Paulo, 1977 (Tradução v.1965).
- ANSOFF, I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas,1990.
- ARAGON-CORREA, J.A. **Strategic proactivity and firm approach to the natural environment**. Academy of Management Journal; v. 41, n. 5, p.556, Oct 1998.
- ARANTES, E. Investimento em responsabilidade social e sua relação com o desempenho econômico das empresas. *Conhecimento Interativo*, São José dos Pinhais, PR, v. 2, n. 1, p. 03-09, jan./jun. 2006.
- BARBIERI.; VASCONCELOS, I.F.G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. Revista de Administração de Empresas – RAE. v. 50, n. 2, p. 146 – 154, abr./jun. 2010.
- BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARROS NETO, J.B.; FENSTERSEIFER, J.E.; FORMOSO, C.T. O Diagnóstico estratégico da produção como instrumento de motivação para a formulação de estratégias de produção em pequenas empresas de construção e edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

BASSETTO, L. I. A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da Companhia Paranaense de Energia Elétrica – COPEL . Gestão da Produção, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 639-651, 2010.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. **Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels**. Sustainable Development. v. 18, p. 76-89, 2010.

BEBBINGTON, J.; GRAY, R.; THOMSON, I.; WALTERS, D. **Accountant's attitudes and environmentally-sensitive accounting**. Accounting and Business Research, v. 24, n. 94, p. 109-120, 1994.

BEZERRA, M. C. L.; BURSZTYN, M. (coord.). **Ciência & tecnologia para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Consórcio CDS/UnB/Abipti, 2000.

BLACKBURN, W.R. **The Sustainability Handbook**. Enviromental Law Institute: Washington DC, 2007.

BNDES – Bco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Circ.Nº 34 de 06/09/11**. Disponível http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf. Acesso em: 20/01/2012.

BOECHAT; C. B.; PARO, R. M. **Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa RP0702. Fundação Dom Cabral: Minas Gerais, Ano 7, n. 2, Set. 2007. Disponível em [<http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/sustentabilidade/Documents/relatório%20QEI%202006.pdf>]. Acesso em 15/11/2011.

BOLLMANN, H.A.; MARQUES D.M. **Bases para a estruturação de indicadores de qualidade de águas**. RBRH - Revista Brasileira de Recursos Hídricos Volume 5 n.1 Jan/Mar 2000, 37-60

BRASIL – Ministério da Fazenda. **Simples Nacional: Perguntas e Respostas**. 2012. Disponível <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/sobre/perguntas.asp>. Acesso em 20/01/2012.

BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumers products responses. *The Journal of Marketing*. 1997

CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XXII ENANPAD, Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CAMPOS, L. S. M.; SELIG, P. M. **Estratégia, Administração e Estratégia Corporativa. REAd** – Edição Especial 30 Vol. 8 No. 6, nov-dez 2002.

CARSON, R. **Silent Spring**. Boston: HOUGHTON MIFFLIN. 1962.

CARVALHO, A.P.; BARBIERI, J. C. Inovação Para a Sustentabilidade: Ultrapassando a Produtividade do Sistema Convencional no Setor Sucro-Alcooleiro. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 13., 2009, Cartagena de Índias, Colômbia. Cartagena de Índias: ALTEC, 2009.

CAVALCANTI, C. (org). **DESENVOLVIMENTO E NATUREZA: Estudos para uma sociedade sustentável**. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, M.E., Governo Federal, Recife, Brasil. Outubro 1994. p. 262. Disponível em: <http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/pesqui/cavalcanti.rtf> Acesso 14/03/2012.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1962.

CHRISTENSEN, C. **The Innovator's Dilemma**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P. e AMANCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da USP-RAUSP** (São Paulo) [online]. 2008, vol.43, n.4, pp. 289-300 out./nov./dez., 2008.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese de doutorado. Florianópolis: UFSC, 2002.

COSTA, B. D.; FORMOSO, C.T.; LANTELME, E.M.V. **Critérios para desenvolvimento de Sistemas de Indicadores de Desempenho Vinculados aos Objetivos de Empresas da Construção Civil**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, ABEPRO, 2002.

COSTA, C. B.; VISCONTI, G. R. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social**: uma abordagem introdutória. BNDES/AS/GESET. Relato Setorial. n. 2, 2011

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, 248 p.

DAMASCENO, N.P.; KHAN, A.S.; LIMA, P.V.P.S. **O impacto do Pronaf sobre a sustentabilidade da agricultura familiar, geração de emprego e renda no Estado do Ceará**. Rev. Econ. Sociol. Rural vol.49 no.1 Brasília Jan./Mar. 2011

DIAS, V.V.; MENEZES, U.G.; PALMA, E. P.; GROHAMANN, M. Z. A percepção dos gestores sobre as ações de sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais. **XI Encontro Nacional e 1º Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. 2009.

DI SERIO, L.C.; VASCONCELOS, M.A. **Estratégia e Competitividade Empresarial**. Editora Saraiva, São Paulo. SP. 2009.

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development**. California Management Review, v. 36, n 2, p. 90-100, winter, 1994.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Trad. Patrícia M. Ramalho. Rev.Tec. Leonel S.Maia. São Paulo: Makron Books, 444 p. 2001

ELKINS, P.; SIMON, L.; DEUTSCH, L; FOLKE, C.; GROOT, R.S. **A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability**. Ecological Economics, v.44, n. 2, 165-85, 2003.

FAGUNDES, F.P. **Ambiente, estratégia e desempenho em Micro e Pequenas Empresas**. Dissertação de Mestrado - Universidade Positivo – UNICEMP. Programa de Mestrado em Administração. 2008.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Trad. Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009, 688 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3ª edição ampliada, Editora Atlas, São Paulo, 2010.

GALASKIEWICZ, J.; BURT, R. S. **Interorganization Contagio in Corporate Philanthropy**. Administrative Science Quarterly. v. 36, n. 1, março 1991, p. 88-105.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T. **Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research**. Academy of Management Review. v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GREINER, T. **Indicators of Sustainable Production Case Study**: A case study on measuring sustainability at Stonyfield Farm, Spring. 2001a. Disponível em [<http://www.sustainableproduction.org>]. Acesso em 25/02/2012.

GRI. Global Reporting Initiative. Diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade. São Paulo: Ethos, 2006b.

GRIX, J. **Introducing students to the generic terminology of social research**. Political Studies Association. v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

GROOT, R.; HEIN, L.; KROEZE, C.; LEEMANS, R.; NIEMEIJER, D. Indicators and measures of critical natural capital. In: LAWAN, P. **Sustainable development indicators in ecological economics**. Massachusetts: Edward Elgar, 2006.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C.E. **The Interplay Between Exploration and Exploitation**. Academy of Management Journal, v.49, n.4, p. 693-706, 2006.

HAHN T.; SCHEERMESSE, M. **Approaches to corporate sustainability among German companies**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. v. 13, p. 150-165, 2006.

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005a, 471 p.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Trad. Adonai S.Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman, 2005b, 593 p.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 1ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

HANNAM, M.T.; FREEMAN, J. **The Population Ecology of Organization**. American Journal of Sociology, Vol. 82, i. 5, março 1977, 929-964.

HART, O. Corporate Governance: Some Theory and Implications. The Economy Journal, Volume 105, Issue (May, 1995), 678 – 689.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L.H. **Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial**. São Paulo: Cultrix, 1999.

HERBERT, T.; DERESKY, H. **Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content**. Strategic Management Journal, v. 8, n. 2, p. 135- 147, mar-apr 1987.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2ª edição, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFER, C.W.; SCENDEL, D. *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown, 1979.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Industrial 2010*. v. 29, n. 1, 2012, 179 p. Disponível em [ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_Industrial_Anuual/Empresa2010/piae_empresa2010.pdf]. Acesso em 25/09/2012.

JONES, G. R., & BUTLER, J. E. 1988. **Costs, revenue and business-level strategy**. *Academy of Management Review*. V. 13, 202-13, 1988.

Katz, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall. 1970.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAEMER, M. E. P. **Responsabilidade social: uma alavanca para sustentabilidade** 2005. *On-line*. Disponível na Internet <<http://www.ambientebrasil.com.br/gestao/sustentabilidade.doc>>. Acessado em 09/04/2012

KUHL, M. R. **Interdependência entre a colaboração para a inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos**. Tese de doutorado – Universidade Federal do Paraná – UFPR. Programa de pós-graduação em administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

LEAL, L. G. **Teoria institucional e fatores determinantes da adoção de práticas sustentáveis pelas empresas** 2011. Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2011.

LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D GUTH, 1965, **Business Policy, Text and Cases**. Richard D. Irwin.

LEFF, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

LEVINE, D.M.; STEPHAN, D.; KREHBIEL, T.C.; BERENSON, M.L. **Estatística – Teoria e Aplicações usando o Microsoft Excel em Português**. Trad. Eduardo B. Curtolo e Teresa C.P.de Souza. 3ª ed. LTC: Rio de Janeiro, 2006.

LIMA, G.F.C. **O debate da Sustentabilidade na Sociedade Insustentável**. Revista Eletrônica, Política e Trabalho, p. 201-201, setembro 1997.

LINS, L. S.; SILVA, R. N. S. **Responsabilidade Sócio-Ambiental ou Greenwash: Uma Avaliação com Base nos Relatórios de Sustentabilidade Ambiental**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan/jun 2009.

LOVINS A.B. **Energy, People, and Industrialization**. *Population*, V. 16 pp. 95-124, 1990.

LSCP- Lowell Center for Sustainable Production – University of Massachusetts Lowell. **Indicadores da Produção Sustentável** (2001). Disponível em <http://www.sustainableproduction.org/publ.sustainability.php?pid=146>. Acesso em: 10/08/2011.

MAÇANEIRO, M. B. **Fatores contextuais e a adoção de estratégias de eco-inovação em empresas industriais brasileiras do setor de celulose, papel e produtos de papel**. Tese de doutorado – Universidade Federal do Paraná – UFPR. Programa de pós-graduação em administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

MALHADAS, Z. Z. **Dupla Ação: conscientização e educação ambiental para a sustentabilidade**. Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente e Desenvolvimento - NIMAD. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2001.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª ed. Trad. Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAROCO, J. **Análise estatística** – com utilização do SPSS. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003, 508 p.

MARQUES, V. E.; PFITSCHER, E. D.; GALLON, A. V. **Análise da gestão ambiental em meio as práticas operacionais com base na aplicação parcial do SICOGEA: estudo de caso**. SIMPOI Anais 2009.

MARSH, D.; FURLONG, P. **A skin, not a sweater: ontology and epistemology in political science**. In.: MARSH, D.; STOKER, G. *Theory and methods in political science*. Pallgrave MacMillan, 2002.

MATITZ, Q.R.S. **Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração – UFPR, 2009.

MATITZ, Q.R.S.; BULGACOV, S. **O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011.

MERLIN, F.K; *et. al.*; **Lacunas de pesquisa na avaliação de desempenho orientada às questões referentes à sustentabilidade**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 155-181, 2012.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**. Porto Alegre, Bookmam, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEELY, A.; WAGGONER, D. B. **Performance Measurement: Theory and Practice**. Cambridge: University of Cambridge, v. II, p.600-606, Jul., 1998.

NEELY, A. **Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o quê e como**. Tradução por Isabel Dantas. Lisboa : Editorial Caminho S.A., 2002.

NICOLAU, I. **O Conceito de Estratégia**. ISCTE, Refª: 01 – 01. 20.09.2001. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial - INDEG/ISCTE. *Campo Grande*.

NUNES, E.D. **Saúde Coletiva: História de uma Ideia**. Saúde e Sociedade 3 (2): 5-21, 1994. OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Sustainable development: critical issues. 8, p. 2001. Disponível em [<http://www.oecd.org/dataoecd/29/9/1890501.pdf>]. Acesso em 23/02/2012.

OCDE. Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. 2005. 184 p. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em 11 de abril de 2012.

OIT – **Declaração da OIT sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho.** http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/oit/doc/declaracao_oit_547.pdf

OLIVEIRA, J.M.S.R.; GRYBOVSKI, D.; SETTE, R.S. **Origens e Fundamentos do Conceito de Estratégia: de Chandler a Porter.** Periódicos UNIFORMG 2011.

OLIVEIRA, L.C., DAVID-SILVA, G. **O dizer e o fazer institucional: um estudo das estratégias discursivas do planejamento estratégico do CEFET-MG.** Universidade do Sul de Santa Catarina Palhoça, SC, out. 2010 Anais do IX Encontro do CELSUL.

OMETTO, L.; SESSA, M. P.. **Responsabilidade social e conteúdo estratégico: um estudo sobre a certificação,** FSC 2010.

PACTO GLOBAL. **Indicadores do Pacto Global.** Disponível em <<http://www.pactoglobal.org.br>>. Acesso em: 17 ago. 2011.

PADILHA, M.L. **Indicadores de desenvolvimento sustentável para o setor têxtil.** (Tese de Doutorado). Unidade Faculdade de Saúde Pública (FSP) - USP, 2009. Disponível em [<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-09042009-115825/pt-br.php>]. Acesso em 02/10/2011.

PASA, C. R. R.; GÓMEZ, L. A. C.; RADOS, G. J. V. **Social Competitiveness: utopia or reality?** In: 8th ERCP – European Roundtable on Clear Production. Anais... Cork, IR, 2002.

PEARSON, J.; BARNES, T. **Improve Environmental Performance Through Community Action.** Eco-Management and Auditing. v. 6, p. 76-79, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

_____. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, nov-dec 1996.

_____. **Competição - Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. **Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.** Harvard Business Review, December, 2006.

PORTER, M.E. and LINDE, C. **Green and Competitive: Ending the Stalemate by.** Harward Biseness Rewiew, Boston, p. 120-134, set/out 1995. Disponível em http://ww2.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/artigo_porter_linde_thegreenadvantage_1995.pdf

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review. p.79-91, mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro.** Porto Alegre. Bookman, 2005.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism.** R.D: Irwin Inc, 1980.

RABELO, L.S.; LIMA, P.V.P.S. **Indicadores de sustentabilidade: a possibilidade da mensuração do desenvolvimento sustentável.** Revista Eletrônica do Prodema - REDE. v. 1, n. 1, p. 55-76, dez. 2007.

REZENDE, I.; NUNES, J.; PORTELA, S.; NASCIMENTO, A.; SALVADOR, N.; TELLES, J. **Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro.

RICHARDSON, R.J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999, 334 p.

RUTHERFORD, I. **Use of Models to link Indicators of Sustainable Development.** In: Moldan, B.; Bilharz, S. (Eds.) **Sustainability Indicators: Report of the Project on indicators od Sustainable Development Development.** Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente.** Trad. Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

_____. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento.** São Paulo: Cortez, 2007.

SCANDELARI, V.R.N. **Inovação e Sustentabilidade: Ambidestralidade e Desempenho Sustentável na Indústria Eletroeletrônica.** Tese de Doutorado - Universidade Federal do Paraná – UFPR. Programa de Pós Graduação em Administração. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba, 2011, 359 p.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, p. 227-237, 2011.

SCHERER, F.L. *et al.*. Estratégias e **Prática de Gestão Ambiental**: O caso das empresas brasileiras exportadoras do setor de calçados. *Revista de Administração Faces Journal*. Vol 8, n. 4 out. dez. 2009, PP. 116-136.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de Classificação de Empresas (ME – EPP)**. 2012. Disponível em [<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>]. Acesso em: 20/01/2012.

SHRIVASTAVA, P. Industrial/Environmental Crises and Corporate Social Responsibility. **The Journal of Socio-Economics**, Vol. 24, Number 1, pages 211-227. 1995.

SICHE, R.; AGOSTINHO, F.; ORTEGA, E.; ROMEIRO, A. **Índices versus Indicadores: Precisoões conceituais na discussão da Sustentabilidade de Países**. *Ambiente & Sociedade*, Campinas v. X, n. 2, p. 137-148, jul.-dez. 2007.

SILVA, C.A.; SILVA, C.A. **Responsabilidade social como gestão estratégica**. *Terra e Cultura*, n. 48 e 49, Ano 25 – Janeiro a Dezembro 2009.

SILVA, C.L. **Desenvolvimento sustentável**: um modelo analítico integrado e adaptativo. Petrópolis: Ed. Vozes, 2008.

SLOAN, A. P. **My Years With General Motors**, Currency Books, New York, NY, 1963.

SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial**, 2006. Dissertação de Mestrado- Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SPANGENBERG, J.H. BONNIOT, O. **Sustainability Indicators – A compasso in the Road Toward Sustainability**. Wuppertal Paper nº 81, February, 1998.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à Administração**. Trad. Alfredo A. Faria. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica. Formulação e implementação de estratégias**.

São Paulo: Atlas, 2000.

TURNER, P.K. **Sustainable Environmental Economics and Management**. Principles and Practices. London: Belhaven Press, 1993.

VASCONCELOS, A. C. F.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Aplicação dos Modelos de Miles e Snow e Kirton em Pequenas e Médias Empresas: um estudo exploratório. XII SIMPEP. Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 nov/2005.

WARTICK, S.L.; COCHRAN, P. L. **The Evolution of the Corporate Social Performance Model**. The Academy of Management Review, Vol. 10, nr. 4, outubro 1985.

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. **Eco-efficiency: creating more value with less impact**. Out.2000. <[http:// www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)>. Acesso em 10 nov. 2009.

WERTHEIN, J. **A Sociedade da Informação e seus Desafios**. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago 2000.

WHITINTTON, R. **O que é Estratégia**. 1ª Ed. São Paulo, Thomson, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; KEDIA, B.; PRINGLE, C. Strategic profiles, market share, and business performance. **Industrial Management**, p.23-28, May-June 1990.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M.M.Q. **Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms**. Revista Eletrônica de Administração READ, v. 16, n. 1, jan-abr., 2010.

APENDICE A

Prezado Sr.(a)

Sou Luiz Fernando de Lima, aluno no Programa de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná, e Professor na Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO, em Guarapuava, Pr. Estou elaborando minha tese de doutorado sob a orientação do Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, a qual envolve um estudo sobre Estratégias de Sustentabilidade nas Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil.

Este trabalho, além de cumprir um objetivo acadêmico, tem o propósito de gerar instrumentos de apoio aos processos de gestão da sustentabilidade para as Cooperativas. Portanto, para sua realização necessitamos da colaboração de pessoas envolvidas com as estratégias e as práticas organizacionais das cooperativas, especialmente daqueles que ocupam cargos de direção, gerência ou supervisão nas organizações ou que estejam diretamente envolvidos com a sustentabilidade.

Diante do exposto, venho solicitar sua contribuição respondendo ao instrumento de coleta de dados em anexo. Ressaltamos que esses dados serão tratados e analisados de forma a garantir o sigilo das organizações e dos respondentes.

O instrumento de pesquisa está disposto em quatro módulos. No primeiro módulo, o objetivo é caracterizar o respondente. No segundo, o objetivo é caracterizar a organização, e nos 3º e 4º módulos, pretende-se identificar o grau de intensidade atribuído em relação às intenções estratégicas e às práticas organizacionais, respectivamente.

Para expressar sua opinião nos 3º e 4º módulos, solicita-se que seja utilizada a escala de cinco pontos proposta no instrumento, atribuindo um grau de intensidade às estratégias e às práticas apresentadas, variando de MUITO BAIXA INTENSIDADE até MUITO ALTA INTENSIDADE.

É importante ressaltar que, antes do início da realização deste trabalho, foi dado conhecimento do respectivo instrumento de pesquisa às Instituições: OCEPAR, OCESC e OCERGS.

A sua participação é fundamental para a realização deste trabalho!

Atenciosamente

Luiz Fernando de Lima

Doutorando/UFPR

Telefones: 042-9990-9200 ou 042-8813-1994

Email: limaunicentro@yahoo.com.br

MÓDULO I - Caracterização do Respondente

Nome completo:			
E-mail:		Telefone:	
Cargo que ocupa:			
Tempo de atuação no cargo:			
Tempo total de atuação na cooperativa:			

MÓDULO II - Caracterização da Empresa

Nome da Cooperativa:			
Local da sede (cidade/UF):			
Tempo de atuação no mercado:			

Qual o percentual da origem de seus principais produtos?

	Agricultura		Pecuária
--	-------------	--	----------

Assinale o percentual de produtos *in natura* que industrializa:

	até 25%		de 26 a 50%		mais de 50%		Não industrializ
--	---------	--	-------------	--	-------------	--	------------------

Assinale a localização de seu principal mercado de atuação:

	Local		Regional		Nacional		Internacional
--	-------	--	----------	--	----------	--	---------------

Assinale o nível do faturamento operacional bruto anual da Cooperativa:

	até 2,4 milhões de reais		entre 2,41 e 16 milhões de reais
	entre 16,01 e 300 milhões de reais		acima de 300 milhões de reais
	não sei ou não posso informar		

Assinale o número de colaboradores:

	Até 29		30 a 99		100 a 499		500 ou mais
--	--------	--	---------	--	-----------	--	-------------

MÓDULO III

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as **INTENÇÕES ESTRATÉGIAS** abaixo relacionadas. **Observação:** Deixe em branco caso não adote.

INTENÇÃO ESTRATÉGICA	GRAU DE INTENSIDADE				
	MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
1- Desenvolver mecanismos para prevenir a geração de passivo ambiental.					
2-Tratar efluentes dos processos operacionais.					
3-Destinar corretamente os rejeitos resultantes do processo de produção.					
4-Reduzir o consumo de energia.					
5-Substituir energias convencionais por energias renováveis.					
6-Reduzir a emissão de gases tóxicos ou de efeito estufa.					
7-Reduzir a utilização de produtos tóxicos ou nocivos ao meio ambiente.					
8- Buscar certificações ou selos de qualidade ambiental.					
9-Desenvolver a conscientização ambiental dos colaboradores.					
10-Adotar produtos e embalagens que permitam sua reciclagem após o uso.					
11-Vincular os interesses de colaboradores, acionistas e sociedade aos planos e objetivos da organização.					
12-Proporcionar carreira e remuneração satisfatória aos colaboradores.					
13-Dar prioridade aos habitantes locais para ocupação de postos de trabalho.					
14-Estabelecer procedimentos padronizados para a contratação de pessoas.					
15-Dar conhecimento às comunidades interna e externa dos resultados organizacionais.					

16-Ampliar a segurança do trabalhador.					
17-Desenvolver as competências dos colaboradores.					
18-Envolver os colaboradores na melhoria dos produtos e processos.					
19- Participar ou desenvolver ações sociais junto à comunidade local.					
20-Incluir grupos sociais considerados minoritários nos quadros funcionais.					
21-Reduzir as devoluções ou trocas de mercadorias.					
22-Ampliar a participação no mercado.					
23-Buscar tecnologias voltadas para maior produtividade.					
24-Ampliar a lucratividade.					
25-Expandir o mercado de atuação.					
26-Inserir pessoas ligadas ao cliente no desenvolvimento de novos produtos.					
27-Envolver os colaboradores na resolução de problemas organizacionais.					
28-Prover instalações e equipamentos adequados aos processos de trabalho.					
29- Buscar novos equipamentos e processos que conduzam à sustentabilidade organizacional.					
30-Controlar a produtividade.					

MÓDULO IV

Avalie o grau de INTENSIDADE com que sua organização adota as **PRÁTICAS OPERACIONAIS** abaixo relacionadas. **Observação:** Deixe em branco caso não adote.

PRÁTICAS OPERACIONAIS	GRAU DE INTENSIDADE				
	MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
1-As atividades operacionais seguem normas ou regulamentos internos relacionados questões ambientais.					
2-Realiza o tratamento de efluentes provenientes do processo de produção.					
3-Realiza ou encaminha para a reciclagem os rejeitos de produção.					
4-Possui tecnologias destinadas à redução do consumo de energia por unidade produzida.					
5-Utiliza energias alternativas no processo produtivo, como: eólica, solar ou outras.					
6-Realiza filtragem de resíduos ou queima de gases oriundos do processo de produção.					
7-Na escolha e aquisição dos produtos químicos, empregados no processo produtivo, são consideradas as questões ambientais.					
8-Trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionais com vistas à certificação ambiental.					
9-Realiza programa interno que objetive a proteger o ambiente como: coleta seletiva, programa redução de desperdícios ou outros.					
10-Utiliza produtos e embalagens que podem ser reutilizados ou reciclados.					
11-Ocorre a participação de acionistas, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas organizacionais.					
12-Há satisfação dos colaboradores em relação a seus ganhos e possibilidades de ascensão profissional.					
13-O processo de recrutamento externo é realizado, primeiramente, na comunidade local.					
14-A contratação de novos colaboradores é feita por pessoas especializadas e procedimentos padronizados.					
15-A organização dá publicidade aos resultados obtidos em relação à produção, finanças, mercado, etc.					

16-Atividades operacionais de risco recebem atenção especial com ações que aumentam a segurança do trabalhador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17-A organização realiza cursos de capacitação ou atualização para seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-Os colaboradores têm liberdade ou incentivos para sugerir melhorias nos processos operacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19-A organização envolve-se em iniciativas religiosas, festivas, culturais ou filantrópicas empreendidas pela comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20-A organização adota políticas de inclusão de grupos minoritários como: idosos, mulheres, deficientes, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21-Possui programa de controle de qualidade sobre seus produtos ou serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22-Participa de feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizam a expansão do mercado de atuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23-Adquire novos equipamentos cuja finalidade seja aumentar a produtividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24-Promove ações, que ampliem a lucratividade por unidade produzida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25-Expõe seus produtos em eventos como: feiras, mostras ou exposições, feiras de mercado onde atua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26-Novos produtos ou serviços são desenvolvidos com a participação de pessoas fora da organização ou do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27-Os colaboradores procuram trazer soluções aos problemas operacionais e administrativos enfrentados pela organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28-As instalações e equipamentos atendem às necessidades de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29-Apoia a participação de colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, em eventos sobre sustentabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30-Acompanha periodicamente os níveis de produtividade da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado por sua participação e solicitamos que retorne este instrumento de pesquisa ao remetente, após seu preenchimento.

Atenciosamente